إدارة
العلاقات العامة

عبد الله أحمد عقيلان





إدارة
العلاقات العامة

659.2 رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(٢٠١٤/١١/٥٤٧٥)

عقيلان، عبد الله أحمد

إدارة العلاقات العامة /عبد الله أحمد عقيلان:-

عمان: دار المعتز ٢٠١٤

ر.أ: (٢٠١٤/١١/٥٤٧٥)

الواصفات : /العلاقات العامة//التسويق/

يتحمل المؤلف كامل المسؤلية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية او اي جه حكومية.

الطبعة الأولى

٢٠١٥م — ١٤٣٦هـ

دار المعتز للنشر والتوزيع

الأردن- عمان- شارع الملكة رانيا العبدالله- الجامعة الأردنية

عمارة رقم ٢٣٣ مقابل كلية الزراعة الطابق الأرضي

تلفاكس ٠٠٩٦٢ ٦ ٥٣٧٣٠٢٥ ص.ب ١٨٤٠٣٤ عمان ١١١١٨ الأردن

*e-mail:*daralmuotaz.pup@gmail.com

(ردمك): ISBN 978-9957-600-18-1

إدارة العلاقات العامة

عبد الله أحمد عقيلان

الطبعة الأولى

٢٠١٥م — ١٤٣٦هـ

دار المعتز للنشر والتوزيع

المقدمة

من أهم الاسباب التي أدت الى ظهور العلاقات العامة في المجتمعات الحديثة، التحول الذي حدث في المجتمعات، مما دفع للحاجة إلى جهود إعلامية ضخمة لمواجهة التغير الاجتماعي، والعمل على استقرار المجتمع وتحقيق مصالحه، كذلك تطور وسائل الإعلام والنشر نتيجة التقدم الفكري والفني والتقني الكبير، والذي أدى لتسهيل مهمة العلاقات العامة في الاتصال بالجماهير المختلفة، واستخدام الوسائل الملائمة مع الجماهير المنوعة بالأوقات المناسبة.

وتعد العلاقات العامة من أهم الظواهر الاجتماعية التي وجدت بوجود الإنسان، ولأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فمن الضروري أن يعيش في مجتمع آدمي يتصل ويتواصل مع غيره في إطار مجتمعه الصغير، ومع المجتمعات البشرية الأخرى، حيث أدى ذلك الى ما تفرضه حتمية المصالح وتبادل المنافع، فلا بد في مثل هذه الحالات أن ينشأ نوع من العلاقات العامة بمعناها العام، والتي تتمثل في أبسط صورها في تبادل الأحاديث والأخبار والاتصال من أجل التفاهم.

كما تهدف ادارة العلاقات العامة الى مساعدة الجمهور على التكيف مع محيطه، حيث يقصد بالتكيف التقبل عن طريق الإقناع والمشورة الموجهة إليه، والإقناع أي خدمة اهتمامات الجماهير والعمل على حفظ مستوى هذه الاهتمامات، كذلك استخدام وسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمة، ونؤكد هنا ضرورة دراسة الجماهير وتحليل اتجاهات الرأي العام، والتعرف على أسباب عدم التقبل الظاهر منها والمستتر.

سيتم تقسيم هذا الكتاب الى الفصول التالية:

- الفصل الاول: العلاقات العامة (النشأة، المفهوم، التنظيم، الاهمية، الاهداف)
- الفصل الثاني: مهارات الاتصال مع الآخرين

- الفصل الثالث: البروتوكولات الدبلوماسية والاجتماعية
- الفصل الرابع: الجمهور والرأي العام
- الفصل الخامس: إدارة العلاقات العامة ودورها في الازمات
- الفصل السادس: العلاقات العامة وفريق العمل
- الفصل السابع: إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة

الفصل الاول

العلاقات العامة(النشأة، المفهوم، التنظيم، الاهمية، الاهداف)

الفصل الاول

العلاقات العامة(النشأة، المفهوم، التنظيم، الاهمية، الاهداف)

نشأة وتطور العلاقات العامة

تعد العلاقات العامة النشاط القديم قدم البشر، فقد مارسها الإنسان منذ أقدم العصور، كوسيلة لتحقيق التفاهم والتعاون مع باقي أفراد المجتمع الذي يعيش فيه، حيث كان رؤساء القبائل يستخدمون نشاط يشابه العلاقات العامة، وقد استعانوا بالأطباء والسحرة والشعراء أو من يملكون القدرة على طلاقة الحديث والشرح والتفسير لإقامة العلاقات والاتصالات بالقبائل الأخرى، لإقامة علاقات الصلح والتراضي في حالات المنازعات والحروب وفي الاحتكام إلى شخص ثالث لتحقيق الاتفاق بين الطرفين، كما أن زعماء القبائل يتولون عمليات الإعلام بين أعضاء القبيلة، حيث كانوا يستحثوهم على الخروج للصيد والحرب، وبهذا نرى أن زعماء القبائل كانوا يحرصون على تدعيم العلاقات الداخلية بين أعضاء القبيلة وكسب تأييد وثقة أعضاء القبيلة بهم، وقد كانت العلاقات العامة في المجتمعات تستخدم السحر والرقص وقرع الطبول، كوسائل وأدوات للنشر والإعلام.

كما عرفت الحضارة الفرعونية عند قدماء المصريين العلاقات العامة، حيث قامت بتسجيل الحروب والانتصارات وشرحت الإصلاحات والطقوس الدينية، وأن الكتابات التي وجدت على أوراق البردي، والتي اكتشفت تشبه النشرات التي تصدرها الوزارات والهيئات المختلفة الآن.

وكان الآشوريون يستخدمون النشرات الحجرية أو الطينية، حيث كانوا من أوائل من ابتدع النشرات المصورة، فكانوا يرقصون بحوادث انتصاراتهم، ويصورون بالألوان صور الأسرى من الملوك والرعايا وهو ما يمثل الآن المطبقات واللافتات والتماثيل.

ازداد الاتصال بالجماهير في عصر الحضارتين الإغريقية والرومانية، حيث ركزت الأضواء على القادة وأعضاء مجالس الشيوخ والشعراء والفنانين، ومع ظهور بعض المبادئ الديمقراطية في المدن اليونانية، أخذت العلاقات العامة في الاتساع وخاصة بعد الاهتمام بالاتجاهات السائدة وميول الناس.

كذلك استطاعت الحضارة الإسلامية أن تطور العلاقات العامة بفضل حضها على الشورى في الحكم، واحترام الإنسان وحسن معاملته، فقد لعب الشعراء والرواة أهم الأدوار في التوجيه والإرشاد، والتأثير في الناس فكانت قصائد الشعر، وقد لعبت الخطب الدينية في المساجد دوراً هاماً في العلاقات العامة، فقد كان الخطباء لا يقومون بدور التوجيه والإرشاد فحسب بل والتوجيه الاجتماعي والسياسي العام.

كما ان الفاطميين والشيعة عامة من أشد المسلمين اتقاناً لفنون الدعوة وأساليب التأثير في النفوس، فقد ابتدعوا الموالد والاحتفالات والأعياد والمواسم، وهو يدخل في صميم العلاقات العامة، والذي يطلق عليه الآن الأحداث المصنوعة أو المعتمدة، والتي تظهر الآن في اشتراك المؤسسات والهيئات في المعارض العامة، والاحتفال بالأعياد والمواسم الدينية والقومية.

أما العلاقات العامة في العصر الحديث يمكن القول على إنها نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين، على يد رائدها ايفي لي Ivy Lee، والذي بدأ حياته بالعمل كمراسل صحفي عام 1903 ثم تحول إلى عمل مستشار للعلاقات العامة في إحدى مؤسسات صناعة الفحم عام 1906م، وفي تلك الأثناء حصل أن قام عمال المناجم بإضرابهم عن العمل حتى تستجيب الإدارة إلى مطالبهم، وقد رفض مدير المصنع آنذاك الإدلاء للصحافة بأي معلومات فيما يتعلق بالإضراب ونجح Ivy Lee في إقناع مدير المصنع بتغيير موقفه، وتزويد الصحافة بكافة المعلومات المطلوبة.

مبادئ اساسية في العلاقات العامة

من المبادئ الأساسية التي يجب ان يسترشد بها المشتغلون بالعلاقات العامة في المجال العلمي:

1- مراعاة الصدق والأمانة عند ممارسة أنشطتها:

يجب أن تتسم اعمال المنشأة بالصدق والأمانة، وأن تمارس العدل والإنصاف في جميع تصرفاتها، ويجب أيضاً أن تتسق أعمال المنشأة مع أقوالها، وإلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي، فالحقيقة خير إعلان للمنشأة وعامل أساسي في بناء شخصيتها.

2- العلاقات العامة تبدأ من داخل المنشأة:

من المبادئ المقررة أن العلاقات العامة الجيدة، يجب أن تبدأ من داخل المنشأة، أي أن يكون هناك تفاهم متبادل بين المنشأة، وجميع الأفراد الذين يعملون في خ دمتها، من غير الممكن أن تبدأ المنشأة بتحسين علاقتها مع الجمهور الخارجي، وعلاقتها مع جمهورها الداخلي على غير ما يرام، فيجب أولا خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المنشأة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ثم بعد ذلك يبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات الحسنة بين المنشأة وجمهورها الخارجي.

3- إتباع سياسة الإفضاء (المصارحة):

ان الأساس السليم للعلاقات العامة هو الإفضاء، وليس إخفاء الحقائق ولو دققنا النظر في أعمال المنشأة لوجدنا أنه ليس هناك ثمة ما يستدعي إخفاء شيء عن أفراد المنشأة والجمهور بصفة عامة، فيما عدا الأسرار الخاصة بعمليات الإنتاج، وسياسة الإفضاء كفيلة بأن تقضي على الشائعات الضارة وأن تولد الثقة في الجماهير.

4- مساهمة المنشأة في رفاهية المجتمع:

لما كان المجتمع يعطي المشروع موطنا لنشاطه، كان لزاما على الإدارة أن تعمل على أن يكون هذا المشروع عضواً نافعاً في المجتمع يعمل على تقدم أفراده ورفاهيتهم. وقد كان الرأي السائد في الماضي أن هدف أي مشروع هو تحقيق أكبر كسب مادي لصاحبه، ولكن تغيرت هذه النظرة في معظم المجتمعات في الوقت الحاضر، فالمشروع الناجح في النهاية هو الذي يعتمد على تأييد الجمهور داخل المنشأة وخارجها.

5- إتباع سياسة البحث العلمي:

من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة إتباع سياسة البحث العلمي في حل أي مشكلة من مشكلاتها، فطريقة البحث العلمي طريقة مبنية على المنطق، وتحاول الوصول إلى مبادئ عامة عن طريق التحليل الدقيق البعيد عن كل تحيز

6- نشر الوعي الاقتصادي بين الجمهور:

حيث أصبح على عاتق المشتغلين بالعلاقات العامة اليوم شرح النظام الاقتصادي للدولة والسياسة التي تسير عليها الحكومة، وشرح النظام وفوائده وما يعود على المجتمع وعلى كل فرد فيه من منافع، وتوجيه الرأي العام إلى أحسن السبل للتعاون مع السياسة العامة بغية كسب ثقته وتأييده، وعلى المشتغلين بالعلاقات العامة القيام بنصيبهم في هذا الصدد، وليست هذه بمهمة سهلة إنما تحتاج إلى صبر لكي تحقق الثمرة المرجوة منها.

7- تعاون المؤسسات بعضها مع بعض:

من المسلم به أن التعاون هو أحد أسس النجاح، ومن ثم وجب على الهيئات والمنشئات على اختلاف أنواعها أن تتعاون بعضها مع بعض في محيط العلاقات العامة ولابد من تنظيم الاتصال بين الهيئات بعضها وبعض عن طريق الغرف التجارية أو الاتحادات المهنية أو الهيئات العلمية للاتفاق على الخطوط العريقة لبرامج العلاقات العامة.

8- كسب ثقة الجمهور:

هنا لا يمكن أن تدوم أي منشأة طويلاً دون أن تتمتع بثقة الجمهور، وعندما نقول الجمهور، فإننا نعني جمهور المنشأة الداخلي والخارجي، فجمهورها الداخلي هو دعامتها الأولى، وما لم تشبع حاجاتها المادية والمعنوية من الأعمال التي تؤديها تأثر الإنتاج وتأثرت أيضا العلاقات العامة بين المنشأة والجمهور الخارجي.

تعريف العلاقات العامة

لقد تعددت تعريفات العلاقات العامة، واختلفت فيما بينها طبقاً لهدف من يقوم بالتعريف ونوع الوسائل والأدوات والطرق التي تستخدم لتحقيق الهدف، فإذا أخذنا البناء اللفظي يتكون من كلمة علاقات، والتي تعني حصيلة الصلات والاتصالات التي تتم بين هيئة أو مؤسسة ما، والجماهير التي تتعامل معها والكلمة الأخرى عامة، ويقصد بها جماهيرية، أي مجموعة الجماهير المختلفة التي ترتبط مصالحها ونشاطها بالهيئة أو المؤسسة.

لقد عرف معهد العلاقات العامة البريطاني، على انها الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها، يتضح من التعريف أن العلاقات العامة هي جهود مخططة لكسب ثقة الجماهير والوصول إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة والجماهير.

وذكر جون مارستون، على انها وظيفة من وظائف الإدارة، معنية بتحليل سلوك الجمهور، لمعرفة اتجاهاته واحتياجاته، والعمل على وضع البرامج التي تتفق مع الصالح العام في مقابلة هذه الاحتياجات.

ومن تعريف الدكتور محمود الجوهري، هو فن معاملة الجمهور وكسب رضائه أو الفن الذي يرسم الطريق للحصول على رضا الجماهير وتحقيق المصلحة العامة.

تعريف الدكتور حامد زهران: الجهود المقصودة المستمرة والمخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة والتي تهدف إلى الوصول إلى تفاهم متبادل وثقة متبادلة، وتأييد متبادل وتعاون متبادل، وعلاقات سليمة بين المؤسسة وبين الجماهير التي تتعامل معها في داخلها وخارجها عن طريق النشر والإعلام والاتصال الشخصي، بحيث يتحقق في النهاية التوافق بين المؤسسة وبين الجماهير.

اما تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية، فهو نشاط أي صناعة أو هيئة أو مهنة أو حكومة في إنشاء وتعزيز علاقات جيدة بينها وبين جمهورها، كالعملاء والموظفين والمساهمين والجمهور العام، نلاحظ أن جمعية العلاقات العامة الأمريكية لم تقتصر على علاقات المنظمة مع جماهيرها الخارجية كالعملاء والجمهور العام بل تشمل علاقاتها مع جماهيرها الداخلية أيضاً.

ان هذا التعريف يركز على أن العلاقات العامة فن يحتاج إلى مهارة وحسن تصرف، وتجديد مستمر في تعاملها مع الجمهور، وتحقيق كسب ثقته على أن يتم ذلك، وفقاً لسياسة مرسومة ومخططة للحصول على تلك الثقة والوصول إلى تحقيق مصلحة الجانبين.

ومن من الواضح أن هذا التعريف لم يحقق الإيجاز، وذلك تحسباً من عدم ذكر أحد العناصر الأساسية للمفهوم.

ان رجل العلاقات العامة هو مهندس بناء العلاقة الطيبة والسمعة الحسنة أو الصورة الذهنية الجيدة بين المنظمة وأطراف التعامل معها(كالمستهلكين والموردين والحكومة).

مفهوم العلاقات الإنسانية

هي حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمؤسسات التي يتعامل معها، وفق قوانين المجتمع ومعاييره الاجتماعية، وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة، كالأسرة وجماعات الرفاق ومؤسسات المجتمع الأخرى.

كما يرى العلماء أن العلاقات الإنسانية حصيلة الاتصال بين الفرد والمجتمع ففي الجوانب النفسية والاجتماعية التي تعمل على تنظيم علاقة الفرد بالآخرين والمجتمع، وتعمل على ضمان تكيف الفرد وتوازنه، ليتمكن من أداء مهامه وأدواره بطريقة منتظمة ومنسجمة مع أنظمة المجتمع وقوانينه المختلفة.

والعلاقات الإنسانية الإيجابية تساعد الفرد على توفير مطالبه الأساسية، في الحياة وإشباع حاجا ته ليصل إلى درجة مقبولة من الرضاء والتوازن، فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد خبرة واحساس يكتسبه الفرد من خلال الخبرة والممارسة، بل أصبحت علما في فن التعامل مع الأفراد والجماعات، ورفع روحهم المعنوية لتعزيز نموهم السليم وتكيفهم مع عناصر المجتمع.

ومن هنا بدأ العلماء في الحديث عن دور العلاقات الإنسانية في بلورة الإدارة الناجحة والقادرة على الاهتمام بمطالب الإنسان الشخصية والاجتماعية والمهنية وغيرها، ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين، مع تحقيق توازن بين رضاءهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة، ويقصد بها أيضاء الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها استثارة دافعية الناس، وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية.

وهي ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات جميلة، وإنما هي تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل

هذه الظروف والعوامل لحفزهم للعمل، وتسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب.

والعلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل والعاملين، وإن أي تفهم صحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل، كما يجب أن يقوم أيضاً على تفهم الحاجات المختلفة للفرد، سواء أكانت حاجات أولية أو ثانوية أو نفسية أو اجتماعية، ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد، حيثما كانوا في مواقع العمل يشكلون مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين معهم.

ومن التعريفات السابقة يتبين أن العلاقات الإنسانية، ليست مجرد كلمات أو عبارات مجاملة، ولكن تفهم لقدرات الأفراد واحترامهم وإذا كان مدير المدرسة والوكلاء والمعلمون الأوائل، كممثلين للإدارة المدرسية يعملون بمفردهم دون استشارة وأخذ وجهات نظر بقية المعلمين والتلاميذ، فإن قراراتهم سوف تقابل بالرفض وعدم القبول، وينتج هذا الرفض من جانب التلاميذ لكل قرار تصدره المدرسة.

وهنا تبرز ديموقراطية الإدارة في تفهم حاجات البيئة المدرسية على الجميع بمن فيها.والعلاقات الإنسانية في المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر تأثيرا بالغا في المدرسة، وذلك لأن الفرد حينما يشعر أن هناك من يعمل على راحته ومن يعمل ليوفر له الأمن والطمأنينة النفسية، وهناك من يفكر في مصلحته فإن ذلك يساعده على بذل قصارى جهده في العمل، ويرفع من كفاية الإنتاج في المدرسة وهو أيضا رفع المستوى العلمي للتلاميذ في المدرسة.

كذلك لا تختلف القيادة الإدارية التي يتطلبها نجاح عمل المدرسة عن تلك التي يتطلبها نجاح مصنع أو عمل، إذ يعتمد النجاح فيها على نوع العلاقات الإنسانية التي

يمارسها مدير المدرسة، ولا شك أن بعض الأشخاص يولدون ولديهم المقدرة وحساسية عظيمة للعلاقات الإنسانية، كما أن بعض المديرين يجهلون أهمية التعامل الطيب مع الموظفين، ولا يعرفون أن في إمكانهم تحسين قدراتهم في هذه الناحية، إذا بذلوا جهدا صادقا لذلك. وهذا يعني أن مدير المدرسة في إدارته أن لا ينحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر، بل ينبغي أن تتصف إدارته بالمرونة دون إفراط، وبالتحديد دون إغراق وبالجدية دون تزمت، وبالتقدمية دون غرور وهذه من المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة المدرسية حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة ونجاح.

وهناك أمر أساسي تقوم عليه الإدارة الناجحة وهو الإيمان بكرامة الفرد كشخص، وهناك شرط خاص يجب توافره في مدير المدرسة، وهي مقدرته على ممارسة العلاقات الإنسانية، فهو مسؤول بصفة خاصة عن نمو موظفيه وطلابه ونضجهم، وعلى مدير المدرسة أن يكون دائم الإحساس بضرورة خلق بيئة طيبة، وأن يفطن بأنه لن يحصل على نتائج مشجعه لعمله إلا عن طريق تعامله مع الناس، وأنه في رفعه لشأنهم رفع لشأنه، كما يجب ألا يغيب عن ذهنه أن نجاح مدرسته، يتوقف على نجاح هيئة تدريسية في تأدية أعمالهم، وأن المدرس هو محور كل تنظيم، وأن هدف المدرسة تشجيع تعليم المعلم والطالب.

ومن هنا يتبين لنا أن الإدارة إذا كانت مطلوبة في المصانع والمؤسسات، ولها تأثير في إنتاجية العمل.فإن الإدارة التعليمية ممثلة في المدارس والمؤسسات التعليمية بشتى أنواعها لها إدارات متنوعة، فإنها هي بصفة خاصة لا تسير، ولا تستطيع الإنجاز ما لم يوجد علاقات تحكم الأفراد ومعايير تضبطهم، إلا عن طريق مراعاة اتجاهات الفرد وقيمه وميوله وأهدافه، فالإنسانية بعدها أعمق ولن تأتي الإنسانية لأولئك المديرون الذين يرون في الإدارة تسلط، ويدير الأفراد بطريقة عشوائية وديكتاتورية، ولكن توجد

العلاقات الإنسانية مع أولئك المديرين الذين تربوا على القيم الإسلامية، ومجتمع نظيف واتجاهات طيبة سوف يكون لها المردود في اعمل بصورة أكبر.

التنظيم السليم لإدارة العلاقات العامة

تحتاج أي منظمة إلى تنظيم إداري، تستطيع من خلاله تنظيم العمل وتوزيعه على الأفراد العاملين فيها بشكل يوضح العلاقات بينهم، ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم، ولربط وظائف المنظمة المختلفة بعضها ببعض والتنسيق بينها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما يعرف التنظيم بأنه عبارة عن انه هيكل من العلاقات الشخصية، يتم التمييز فيه بين الأفراد، وفقاً للسلطة أو المركز أو الدور الذي يقوم به كل منهم، وتتحدد نتيجة لذلك العلاقات الشخصية، وتميل التصرفات السلوكية للأفراد إلى الالتزام بالأنماط المتوقعة، وبالتالي تقل الفجائية والغموض في تلك التصرفات.

ثمة تعريف آخر يرى أن التنظيم هو تحديد الأعمال والمهام الرئيسية للمنظمة، وتجميعها في وظائف وأنشطة، وإسنادها إلى العاملين، مع توضيح اختصاص، ومسؤولية كل منهم وتفويضهم السلطات اللازمة التي تمكنهم من القيام بها، على أن يتم ذلك بشكل متناسق ومتجانس في ظل إطار واضح يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المقررة.

هنا يمكن القول أن التنظيم يمثل الهيكل أو الإطار الذي يضم مجموعة الأنشطة، موزعة إلى وحدات تنظيمية، وهي بدورها تنقسم إلى وحدات أصغر، وهي بدورها تنقسم إلى وحدات أكثر صغراً، ويتكون بذلك تسلسل في المستويات يشير إلى التقسيم الرأسي للسلطة وتوزيع المسؤولية وتحديد الواجبات للوحدات التنظيمية، وهذا الأمر يتطلب تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة، وأيضاً تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها الأفراد، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية.

كذلك يؤثر الهيكل التنظيمي للمنظمة على فاعليتها من حيث، اتخاذ القرارات، وتنفيذ الأنشطة والمسؤولية والمحاسبة عليها، والسلطة والرقابة داخل المنظمة، والعلاقة فيما بين أعضائها، ولا شك في أن المنظمة ستعاني من انخفاض كفاءة العمل والروح المعنوية للأفراد العاملين فيها، إذا تركت الأمور التنظيمية والإدارية بدون أي دراسة أو اعتبار لأهميتها.

عوامل تحديد المستوى والشكل التنظيمي للعلاقات العامة

لا شك أن المستوى والشكل التنظيمي المناسب للعلاقات العامة يختلف من منظمة لأخرى، وذلك تبعاً للعديد من العوامل، أهمها:

1. **حجم ونوعية الجمهور**: حيث تتعامل معه المنظمة، فكلما زاد عدد الجماهير المختلفة المرتبطة بالمنظمة كلما صار من المتوقع أن تتسع وظيفة العلاقات العامة، وتتنوع أقسامها بما يتفق مع رسالتها وأهدافها في التعامل مع الجمهور بمختلف فئاته.
2. **طبيعة النشاط**: ان منظمات المجتمع المدني تمارس أنشطة تختلف عن المؤسسات التجارية أو المنظمات الحكومية، وكل منظمة تحتاج إلى نوع معين من التنظيم للعلاقات العامة يختلف عن مثيله في المنظمات التي تمارس أنواعاً أخرى من النشاط، وأيضاً يتأثر تنظيم إدارة العلاقات بالنطاق الجغرافي لنشاط المنظمة.
3. **حجم المنظمة**: حيث يقاس حجم المنظمة بعدد العلاقات التي تعيشها المنظمة في علاقاتها الداخلية والخارجية، على اعتبار أن اتساع هذه العلاقات، يمثل دليلاً على حيوية المنظمة ومدى توسعها.
4. **طبيعة الإدارة العليا للمنظمة**: مدى اقتناعها بدور العلاقات العامة، وقدرتها على مساعدتها في القيام بأدوارها المختلفة، وفي مقدمة هذه الأدوار وضع

السياسات الخاصة بإدارة المنظمة، والمرتبطة باتجاهات الرأي العام وبفئات جمهور المنظمة، من أجل الحصول على تأييدهم لسياسة وأهداف المنظمة.

5. **مدى توافر الموارد والإمكانيات المالية للمنظمة**: التي تنعكس على وظيفة العلاقات العامة داخل المنظمة، وتعزيز مكانتها، فالعلاقات العامة عادة ما تكون أول ضحايا الاهتزاز المالي للمنظمة.

ووفقاً لهذه العوامل يمكن تحديد مستوى إدارة العلاقات العامة في المنظمة وحجمها، فقد يقتصر نشاطها على شخص واحد مختص، أو عدة أشخاص يديرون شؤونها، وقد يتسع ليشمل العديد من الأقسام والأفراد المتخصصين في هذا المجال.

وعادة ما يتم تصميم التنظيم الداخلي للعلاقات العامة في أي منظمة وفقاً للأساليب التالية:

1- **التنظيم الاتصالي**: يقوم على أساس الاتصال بفئات الجماهير النوعية التي تربطها علاقات معينة مع المنظمة، مثل قسم الاتصال بالمتطوعين، قسم الاتصال بوسائل الإعلام، قسم الاتصال بالممولين، وهكذا.

2- **التنظيم الوظيفي**: يقوم على تقسيم أنشطة العلاقات العامة حسب نوعها (قسم البحوث، قسم التخطيط، قسم الصحافة، قسم الإنتاج، وهكذا).

3- **التنظيم الوظيفي الاتصالي**: يجمع بين الأسلوبين، فيتم توزيع العمل على أقسام تختص بالوظائف وأقسام أخرى تتفرغ للاتصال بفئات الجمهور.

ويجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة من وقت لآخر، للتأكد من مدى صلاحيتها، واستمرار ملاءمتها للمنظمة، وذلك في ضوء المستجدات التي تطرأ على المنظمة سواءً في داخلها أم في بيئتها الخارجية.

مدى الحاجة الى العلاقات العامة

يوضح روبينسون في دراسته الى مدى الحاجة للعلاقات العامة، يتضمن العناصر الستة التالية:

1) فهم عملية الاتصال من الناحيتين النظرية والتطبيقية، فالاتصال هو الوظيفة الاولى لرجال العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة، والمقصود بالاتصال هنا الاعلام الصاعد من الجماهير الى الادارة عن طريق البحوث، والرسائل الموجهة من المؤسسة الى الجماهير، بهدف كسب التأييد والتفاهم.

2) معرفة الاساليب النظرية والعلمية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها، وهذا يتطلب فهم السلوك البشرى الذي يعتبر الموضوع الرئيسي للدراسات الاجتماعية والتفاهم.

3) القدرة على التخطيط والتدريب على المهارات الادارية والتنسيق مع الاخرين، وهذا يتطلب توافر خلفية علمية في ادارة الاعمال لدى رجال العلاقات العامة.

4) ضرورة رفع العلاقات العامة الى مستوى الادارة العليا ،فبرامج العلاقات العامة لا بد ان تكون متسقة مع سياسات المؤسسة، كما ان سياسات المؤسسة يجب ان تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة، والتي يجب ان تحدد من خلال بحوث العلاقات العامة.

5) اهمية العنصر الاخلاقي في ممارسة انشطة العلاقات العامة، وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمنظمة، واحساسها بمسؤليتها الاجتماعية، والتزامها بالصدق فيما يصدر عنها من معلومات.

6) ضرورة التعرف على التغذية الرا جعة لانشطة العلاقات العامة، لتقويم مدى فعاليتها في تحقيق الاهداف، والتغلب على المشكلات التي تتعامل معها.

وفي رأي روبينسون أن العلاقات العامة ما هي الا ممارسة تطبقية العلوم الاجتماعية والسلوكية، وهو لذلك يربط بين تطور العلاقات العامة وتطور هذه العلوم، ويقول انة رغم ماللعلاقات العامة من ماض بعيد فان تاريخها حديث جداً.

وقد استخلص روبيسون من دراسة السابقة على ان العلاقات العامة كمعلم اجتماعي وسلوكي تطبيقي هي تلك الوظيفة التي تتضمن:

1- قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها بالمنظمة.

2- مساعدة الادارة في تحديد الاهداف الرامية الى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها، وقبول هذه الجماهير للمنتجات المنظمة وخططها وسياساتها والافراد العاملين بها.

3- تحقيق التوازن بين اهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بها

4- تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج، لكسب رضا الجماهير وتفاهمها.

كما ظهرت الحاجة إلى تنظيم برامج العلاقات العامة على أثر التغيير الكبير الذي حدث في المجتمع، حيث تميز المجتمع الحديث بتغيرات كبيرة في شكله وتكوينه وطبيعته من الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومن أهم هذه التغيرات:

1- ظهور قوى متعددة متصارعة تحاول كل منها جذب الرأي العام لها، حيث ظهرت الأحزاب السياسية والنقابات المهنية والاتحادات والغرف التجارية والجمعيات التعاونية، ومحاولة كل منها إبراز دورها ونشاطها لجمهورها.

2- ازدياد قوة وتأثير الرأي العام وخاصة في المجتمعات الديمقراطية وهذه القوة في تزايد مستمر، فلابد للحكومات، حتى تستمر في الحكم أن تحصل على تأييد الرأي العام، ولابدّ للحكّام حتى يضمنون لأنفسهم البقاء أن يكونوا على اتصال مستمر بالشعب ولابدّ أيضاً للمؤسسات، حتى تنجح في أعمالها أن تكون على اتصال دائم بالجمهور الذي تتعامل معه، وبالمجتمع الذي تباشر نشاطها فيه.

3- كبر حجم المؤسسات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس بينها، فأصبح وجود الشركات الضخمة ذات التجهيزات الآلية الكبيرة، والتي تستخدم ألوف من العمال وتنتج العديد من السلع، وتتعامل مع ملايين من الناس في بقاع العالم المختلفة من مظاهر المجتمع الحديث.

4- العلاقات العامة إحدى الوسائل الفعالة التي يمكن عن طريقها تنمية الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين، وبالتالي تحويلهم إلى جمهور إيجابي متعاون مع الحكومة.

5- تقدم وسائل الإعلام والنشر، وكثرتها، نتيجة للتقدم الفكري والتكنولوجي الكبير.

أهمية العلاقات العامة

1- أهمية العلاقات العامة في المنشآت الصناعية: تنتج المنشآت الصناعية العديد من السلع التي تهدف إلى وصولها إلى أيدي المشترين والمستثمرين، وهي في ذلك ترتبط بالموردين والمنشآت الأخرى التي تتعاون معها وتمدها باحتياجاتها المختلفة، وبالإضافة إلى احتياج جمهوريها الداخلي الذي يتمثل بالموظفين والعمال إلى من يربطهم بالمنشأة وأهدافها ويحببهم فيها وزيد من إخلاصهم وولائهم لها.

وتبدو أهمية العلاقات العامة في أن المنشأة تسعى دائماً إلى تنمية هذه الاتصالات، وتكوين الآراء حول السلع التي تنتجها المؤسسة، وإذا لم تكن إدارة العلاقات العامة في المنشآت الصناعية على مستوى علمي عال من الخبرة والكفاءة، فلا شك أن علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي سوف تتأثر بذلك، وقد يحث أن تواجه المنشأة بمواقف سيئة وصعبة تحتاج إلى القدرة واللباقة والحكمة في معالجتها، حتى لا يظهر أي رأي مضاد أو كراهية للمنشآت ومنتجاتها خاصة في مجالات المنافسة، والتي يسعى فيها المتنافسون إلى إطلاق

الشائعات والتشويش ضد المنشآت الأخرى، وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في مواجهة هذه الصعوبات.

2- أهمية العلاقات العامة في المنشآت الخدمية: تبدو أهمية العلاقات العامة كذلك في المنشآت الخدمية، فقد تكون الخدمة التي تقدمها غير ضرورية بالنسبة للفرد أو قد يكون هناك بدائل لها مما يصعب من دور العلاقات العامة، فإذا ما أهملت شركة الطيران، مثلاً الاهتمام بعملائها وعجزت عن تقديم الخدمات لهم على الوجه المرضي أو عدم قيام طائراتها في مواعيدها المحددة، فلا شك أن أمام الجمهور بدائل تتمثل في شركات الطيران التي تقدم الخدمات بنفس التكلفة، بل وربما أقل.

3- أهمية العلاقات العامة في المنظمات الحكومية: حيث تقوم بدور هام في تحسين العلاقات بين الحكومة أو الوزارة والجمهور فعن طريقها ينمو الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين، وبالتالي تحويلهم الى جمهور ايجابي متعاون مع الحكومة ولقد نمت العلاقات العامة، كمفهوم اداري وكوظيفة حيوية في المنظمات الحكومية في الدول المتقدمة خلال الثلاثين عاما الماضية.

فوائد العلاقات العامة

ترتكز العلاقات العامة على مجموعة من الأسس والمبادئ أهمها:

1- الاهتمام بالجمهور الداخلي للمؤسسة:

يقصد بالجمهور الدخلي جميع موظفي المؤسسة، وتنبع أهمية العناية بهيئة الموظفين من منطلق أنهم القائمون بالعملية الانتاجية، سواء أكان الانتاج سلعة أم تقديم خدمة، وبرضاهم في عملهم مع المؤسسة فانهم يعكسون عملهم وكذلك أحاديثهم عنها في علاقاتهم الشخصية، وعلى العكس من ذلك فان العاملين في المؤسسة المتذمرين

الساخطين بامكانهم هدم برامج العلاقات العامة من أساسها بتصرفاتهم وأقوالهم التي يمكن أن تترك أسوأ الآثار لدى الناس من حولهم.

وتحقيق السعادة ورضا العاملين يتحقق عن طريق اتباع المؤسسة سياسات عادلة للتوظف والترفيع والتدريب، والتنقلات والاجازات وغيرها، كما أن على المؤسسة أن تهتم بتوفير ظروف عمل مرضية وضمان منتسبيها في حالة المرض والعجز لمنحهم الاسقرار في عملهم لما لذلك أثر كبير في رضا العاملين وزيادة ثقتهم في المؤسسة، مما يجذب الجمهور الخارجي أو الجماهير للتعامل معها والاهتمام بهذه المؤسسة وأنشطتها.

2- الالتزام والتقيد بمبادئ الأخلاق السليمة:

تدعو فلسفة العلاقات العامة المؤسسة الى الالتزام بمبادئ الأخلاق، كالنزاهة والصدق والعدالة، وهكذا فهي لا تخدع الجمهور، ولا تغشه بل تسعى الى كسب ثقته بالقدوة الحسنة (بالأفعال وليس بالأقوال فقط).

فالعلاقات العامة لها جانبين، السلوك الأخلاقي والاعلام.

فالسلوك الأخلاقي يتمثل في الالتزام بالمثل والأخلاق السامية في تجنب المؤسسة كل ما يشين سمعتها، والعمل على أن يعكس جميع موظفيها ذلك أيضا في معاملاتهم مع الجمهور، وفي حياتهم الخاصة.

أما الجانب الاعلامي في استخدام كافة وسائل الاعلام والاتصال، لتوضيح وتفسير نشاط المؤسسة وتحليل رد فعل الجماهير نحوها.

3- كسب ثقة الجمهور:

حيث تقدم العلاقات العامة في أي مؤسسة على دعم جمهورها، ويتوقف نجاحها على مدى قدرتها على كسب ثقة الجمهور وضمان دعمه لخططها ومشاريعها، وفي المقابل لا تستطيع أي مؤسسة الاستمرار في الغش، اذا وجدت في مجتمع يكن لها العداء.

ومن الضروري بالنسبة للعديد من المؤسسات عملية توظيف الأشخاص القادرين على التفاعل مع الجماهير، بحيث يتمكن العاملون في أدارة العلاقات العامة من اقناع الجمهور المباشر الذي يتفاعل مع مؤسستهم على البقاء متعاملا معها، أو من توسيع رقعة تعاونه معها.

ويتم كسب ثقة الجمهور، كذلك برفع مستوى الجودة في خدمات المؤسسة أو في السلعة التي تنتجها وباستمرار بغض النظر عن تخصصها، بحيث أن ذلك يساهم في تقوية مركز من يعمل في العلاقات العامة، لأن المتعامل أو المراجع يرغب في مشاهدة الخدمة الجيدة، ويلمس الارتقاء في مستوى الانتاج للسلعة، واذا لم يلتمس ذلك فانه لا يثق بما تروج له ادارة العلاقات العامة.

4- الشعور بالمسؤولية الاجتماعية:

تؤمن العلاقات العامة بأن المؤسسة تستمد أسباب وجودها ونجاحها من المجتمع حولها، لذلك تقع عليها مسؤولية المساهمة في رفاهية ذلك المجتمع وتنهض المؤسسة بمسئوليتها، وتكمن هذه المسؤولية نحو تقدم المجتمع عن طريق المساهمة في تنمية المجتمع المحلي، اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً فبذلك تكون خدمة المجتمع هدفاً أساسياً لها وتقديم المصلحة العامة على مصالحها الخاصة.

خدمة المجتمع تتحقق في طريقة أداء المؤسسة لأعمالها من تقديم الخدمة أو السلعة بشكل افضل، بل على أفضل مستوى ممكن، وطبعا بما يتلاءم مع حاجات ورغبات وأذواق جمهورها، وكذلك عليها رفع المستوى الحياتي لأفراد المجتمع، كتقديم المنح والاعانات والقيام بالدراسات والأبحاث لمعالجة مشاكل المجتمع، وكذلك عليها تثقيف المجتمع بصورة عامة، ولا يقتصر فقط التعريف بالمؤسسة وكسب تأييده لها.

5- احترام رأي الفرد والايمان بقوة الرأي العام:

ان العلاقات العامة تقوم على احترام رأي الفرد والاعتراف الكامل بحق الأفراد في التعبير عن آرائهم، كما أنها تسعى لتوفير الامكانيات الفنية وتهيئة الشروط الملائمة،

لعرض الأراء المختلفة والمناقشة الحرة التي تؤدي الى تكوين رأي عام، ان أحد الأهداف الرئيسية لنشلط العلاقات العامة هو جعل المؤسسة تعمل وفقاً لرغبات جماهيرها، وهي لا تنتظر أن تأتيها تلك الرغبات وحاجاتهم، حتى تستطيع المؤسسة أن ترسم السياسات التي ستبعها، كاستجابة لمتطلبات جمهورها.

6- **الابتعاد عن التكتم واتباع سياسة كشف المعلومات للجمهور:**

لقد كان التمسك بالسرية وحجب المعلومات هو أسلوب الادارة التقليدية في القرن الماضي، أما الادارة الحديثة فانها تعتبر المؤسسة، كالبيت المصنوع من الزجاج الذي يكشف عما بداخله لكل ناظر.

ألاهداف الاساسية في العلاقات العامة

أصبحت للعلاقات العامة دور كبير في الآونة الأخيرة، ومن اهم الوظايف الإدارية، التي تمارس في كافة المستويات الإدارية في المنظمة، وهناك عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها العلاقات العامة من أهمها:

1- تعريف جماهير المنظمة بأهدافها وسياساتها ومنتجاتها من السلع والخدمات.

2- المساهمة في القضاء على المشاكل الداخلية في المنظمة، والتي تؤدي إلى عرقلة العمل فيها(من خلال وضع برامج للعلاقات العامة بهدف تحسين العلاقات مع الجماهير الداخلية).

3- إعطاء فكرة للإدارة عن اتجاهات جماهير المنظمة وآرائها.

4- نصح أو إرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة.

5- الحصول على تأييد الجماهير ورضاهم عن نشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.

الانواع المهمة في العلاقات العامة

حتى تتمكن العلاقات العامة من بلوغ الأهداف عليها أن تتخذ عدة أشكال لها، تتناسب والموقف المراد تحقيقه، حيث تنقسم العلاقات العامة إلى نوعين رئيسيين هما:

أولاً: العلاقات العامة الداخلية: تكون بواسطة:

1- جرائد ومجلات المؤسسة.

2- الملتقيات واللقاءات.

3- الاجتماعات واللقاءات.

4- تحركات الأشخاص في ظل مشروع المؤسسة.

ثانياً: العلاقات العامة الخارجية: تشمل ما يلي:

1- لوحة تعريف المؤسسة تكون بواسطة وثائق واضحة في المؤسسات الكبيرة.

2- تنظيم الزيارات للمؤسسة بالنسبة للموزعين مثلاً أو بالنسبة للزبائن.

3- تنظيم المؤتمرات الصحفية.

4- تقرير سنوي حول نشاط المؤسسة.

5- تنظيم رحلات بالنسبة:

أ- الجمهور الواسع: ذلك بتنظيم رحلات في اليوم، بهدف العرض والتعريف بمنتوج المؤسسة.

ب- المتخصصين: ذلك بتنظيم رحلات للتعريف بالمؤسسة ومنتوجاتها من أجل تحقيق هدف مختار وواضح.

6- تمويل الجمعيات الرياضية، مثل شركة كوكاكولا والألعاب الأولمبية.

الخصائص الرئيسية في العلاقات العامة

ان محتويات تتضمن العديد من تعريفات العلاقات العامة أفكاراً وعناصر مشتركة، وعلى ضوء مراجعة هذه التعريفات يمكن أن نحدد أهم خصائص العلاقات العامة على النحو الآتي:

1. **العلاقات العامة وظيفة** (استشارية - تنفيذية)، استشارية لأنها تقدم للإدارة العليا مشورتها في كيفية التعامل مع الجماهير، وتنفيذية لأنها تنفذ خطط العلاقات العامة وبرامجها وحملاتها.
2. العلاقات العامة وظيفة إدارية أساسية من وظائف الإدارة، وهي وظيفة مستمرة ومخططة، لا يمكن اعتبارها وظيفة عرضية كردود أفعال آنية لمواجهة المشكلات والأزمات التي تواجه المنظمة.
3. العلاقات العامة ليست من الأنشطة الثانوية قليلة الأهمية، بل تشكل عنصراً أساسياً في أنشطة المنظمات، فهي ضرورية في جميع المنشآت وعلى مختلف المستويات، يفرضها المجتمع الحديث.
4. العلاقات العامة وظيفة اتصالية ذات تأثير متبادل، حيث تعكس وجهة نظر الجماهير للإدارة العليا وتعكس وجهة نظر الإدارة لكافة الجماهير المعنية من خلال استخدام كافة الوسائل والأشكال والقنوات والأساليب الاتصالية المتاحة للمنظمة.
5. تعتمد العلاقات العامة في ممارسة أنشطتها على الأسلوب العلمي القائم على الدراسات والبحوث المستمرة، والتخطيط العلمي السليم، فهي ليست نشاطاً عشوائياً.

6. الرأي العام هو مجال عمل العلاقات العامة وهدفها الأساسي من خلال التأثير على اتجاهاته وكسب تعاطفه وتأييده بما يحقق الصالح العام للمنظمة ولجماهيرها المعنية.

العوامل التي تساعد على الاهتمام بالعلاقات العامة

لقد ظهرت العلاقات العامة كمهنة، وذلك للعديد من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بها كنشاط إداري متخصص يحظى باهتمام الإدارة العليا في معظم المؤسسات والمشروعات، ويلاحظ أن هذه العوامل متداخلة في طبيعتها وتأثيرها على تزايد أهمية هذا النشاط، ويمكن أن نوجز هذه العوامل في الآتي:

أولاً: الثورة الصناعية والإنتاج الكبير:

مهدت الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر الفرصة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية، وذلك لما نتج عنها من تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه، وظهور مشاكل في العلاقات بين صاحب العمل (مجلس الإدارة)، والعمال داخل هذه المصانع، وصاحب هذا التطور تكوين نقابات للعمال للدفاع عن مصالحهم اتجاه الإدارة العليا، وقامت الاضطرابات من وقت لآخر احتجاجاً على سوء المعاملة والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل أو نظم للدفع تتناسب مع الجهد المبذول، ومن ثمة زاد ضغط الرأي العام لإنصاف العمال، وتلبية مطالبهم، ولهذا ظهرت أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال (الجمهور الداخلي) لشرح وجهة نظر المنظمة فيما يتعلق بإجراءاتها.

ثانياً: زيادة حدة المنافسة:

لقد نتج عن التطور في الإنتاج زيادة حدة المنافسة بين الشركات في محاولة لإرضاء المستهلك، وإشباع رغباته، ولم تقتصر المنافسة على الشركات فقط بل امتدت أيضا إلى الصناعات المختلفة، فمثلاً أصبح هناك منافسة بين الصناعات الكيميائية وصناعة المنسوجات نتيجة لإنتاج الآليات الصناعية، وبين صناعات الورق والزجاج والبلاستيك

وخاصة في مجال التعبئة والتغليف، وبين صناعات البلاستيك والصلب بالنسبة لعدد كبير من المنتجات، وقد أدت هذه المنافسة إلى الاهتمام بإرضاء احتياجات ورغبات المستهلكين، كأحد المجالات الأساسية لأي منظمة، وبدأت الشركات المختلفة بالاهتمام بإقامة علاقات طيبة مع جماهير الشركة المتصلة بها وجماهير الرأي العام لمحاولة كسب تأييد ثقة هذه الجماهير والعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للشركة في أعين الجماهير مقارنة بالشركات الأخرى.

ثالثاً: تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام:

حيث أدى تزايد الوعي وإنشاء النظم الديمقراطية إلى اهتمام الحكومة بالتأثير في الرأي العام سواء محلياً أو دولياً من خلال وسائل الإعلام المختلفة أو التنظيمات السياسية القائمة، ووجهت البحوث إلى دراسة أساليب التأثير والاستمالة، وأنشئت وحدات متخصصة، لتحليل الرأي العام والتعرف على آراء الأفراد في القضايا والمشكلات المثارة، لوضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات أو السياسات.

رابعاً: تطور وسائل الاتصال:

لقد ساهم التقدم الهائل في وسائل الاتصال في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة، حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية أصغر، مما هو عليه نتيجة لسرعة تداول الأنباء والحرص على كسب تأييد الرأي العام العالمي، وفي نفس الوقت انعكس هذا الاهتمام مرة ثانية على المجال الداخلي، سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى المجتمع ككل.

خامساً: تزايد العلاقات الاعتمادية:

يتميز العصر الذي نعيش فيه اليوم بالتبعية والاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والمنظمات المختلفة، فالأفراد في محاولاتهم لإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية أصبحوا يعتمدون إلى حد كبير على تعاون الآخرين سواء أكانوا أفرادا أو منظمات، وعلى الجانب الآخر فإن التنظيمات المختلفة سواء الإعلامية، الاجتماعية،

السياسية أو الدينية تعتمد في نشاطها وبقائها على الشعور الطيب للأفراد، فهذه العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والتنظيمات المختلفة أدت إلى خلق وزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كفلسفة ووظيفة تحكم نشاط أي منظمة.

ومما تقدم يتبين أن هذه العوامل مجتمعة قد ساعدت على نضج الرأي العام في كثير من البلدان وزيادة أهميته، حتى أصبح متغيراً أساسياً يحكم كل قرارات المنظمة على مستوى الوحدة الاقتصادية أو قرارات الحكومات على المستوى الكلي، وبات من الضروري تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية التي لها أكبر الأثر على نشاط المنظمة ومن الواضح أن ظهور، وتطور العلاقات العامة هو نتيجة متطابقة مع المحاولات الحديثة لبحث الرأي العام والاتصال الجماهيري في المجتمع الحديث، ذلك أن الإدارة لا تكون فعالة إلا إذا قامت على أساس المعرفة الحقيقية للرأي العام.

الانشطة الرئيسية في العلاقات العامة

ان أنشطة العلاقات العامة الرئيسية في المنظمات، غالباً ما يؤدي إلى:

1. الخلط بين نشاط العلاقات العامة وبين الأنشطة الأخرى بالمنظمة، مما يترتب عليه وجود نوع من الصراع بين إدارة العلاقات العامة وبين الإدارات الأخرى بالمنظمة.
2. عدم إعطاء الأهمية المناسبة لنشاط العلاقات، واعتبارها نشاطاً فرعياً يؤدّي من خلال المجهودات الشخصية لكل من يعمل بالمنظمة أو ينتمي إليها.
3. حدوث الكثير من الخلافات التنظيمية والتضارب في الأداء والتشتت في الجهود بالمنظمة، وعدم التنسيق بين الأنشطة نظراً للتداخل والاختلاف بين إدارة العلاقات العامة وغيرها من إدارات المنظمة.

ويمكن تحديد ثلاثة محاور رئيسية لنشاط العلاقات العامة، وهي:

أ. محور الإعلام: يشمل:

1. التعريف بالمنظمة من خلال الشرح والتفسير عبر وسائل الإعلام المختلفة والمناسبة، وبلغة سهلة الفهم للجماهير المعنية.
2. تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة وحملاتها.
3. تخطيط وتنفيذ الملصقات والإعلانات.
4. إعداد وتحرير الكتيبات والأدلة والتقارير والمطويات والنشرات والمطبوعات الأخرى.
5. إعداد وتحرير مجلة المنظمة ودورياتها المختلفة.
6. إعداد وتحرير البيانات والمعلومات، وإيصالها لوسائل الإعلام المختلفة.
7. تنظيم اللقاءات والمؤتمرات والندوات والحفلات.
8. تنظيم الزيارات والرحلات واليوم المفتوح، والاستقبالات والمعارض.
9. إعداد كافة أنواع المواد الإذاعية والتليفزيونية.
10. رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة.
11. القيام بحملات جمع التمويل المناسب لأنشطة المنظمة.
12. الإشراف على لوحة الإعلانات في المنظمة.

ب. محور الاستعلام: يشمل:

1. إجراء البحوث والدراسات وجمع المعلومات عن جمهور المنظمة أو الرأي العام والوصول إلى مؤشرات دقيقة عن مواقفها تجاه المنظمة.
2. التأكد من صحة المعلومات التي تنقل للجمهور، والعمل على تصحيحها وتدارك الموقف في حال كون هذه المعلومات غير صحيحة.

3. تحليل اتجاهات الجمهور والرأي العام تجاه المنظمة ومتابعة هذه الاتجاهات لمعالجة الجوانب السلبية منها ودعم الإيجابية منها تجاه المنظمة.

4. متابعة شكاوى الجماهير والتعرف على أسبابها وتقديم الحلول لها.

5. متابعة ما ينشر عن المنظمة في وسائل الإعلام المختلفة، والتصدي للرد على أي شائعات أو أخبار كاذبة أو معلومات مضللة وغير صحيحة عن المنظمة.

جـ محور التنسيق: يشمل:

1. تقديم المشورة للإدارة العليا حول سياسة المنظمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في جماهير المنظمة.

2. التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة لتحقيق الانسجام فيما بينهما، وأيضاً تحقيق الانسجام والتكيف فيما بينهما، وبين الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة.

3. تأمين الاتصال بين الإدارات المختلفة في المنظمة.

4. ربط أنشطة العلاقات العامة بالأنشطة الأخرى في المنظمة، والتنسيق فيما بينها، بما يمنع التداخل والتعارض بينها.

5. ربط خطة العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى في إطار الخطة الشاملة للمنظمة.

الوظائف الرئيسية للعلاقات العامة

من خلالها تقوم بتنفيذ الأنشطة المختلفة لتحقيق أهدافها بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة، وهذه الوظائف هي:

أولاً: البحث:

يقصد به القيام بالدراسات والبحوث المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين كل من الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة، وجمع الحقائق والبيانات والمعلومات الخاصة بذلك، ومن ثم القيام بتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج والأنشطة الإعلامية، ووسائلها المختلفة والمبني على قاعدة المعلومات والبيانات الدقيقة.

ثانياً: التخطيط:

يقصد به القيام بتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور، ومن ثم تحديد أسلوب الاتصال بالجمهور المستهدف كالهيئات والأفراد المتطوعين، وقادة الرأي، وجهات التمويل وكل الفئات المعنية بنشاط المنظمة، وذلك من أجل القيام بتنفيذ الخطط المختلفة التي تم رسمها من قبل.

ثالثاً: الاتصال:

يقصد به القيام بتحديد الوسائل الإعلامية المختلفة والمناسبة لكل جمهور، ومن ثم تحديد أسلوب الاتصال بالجمهور المستهدف، كالهيئات والأفراد المتطوعين، وقادة الرأي، ومصادر التمويل، وكل الفئات المعنية بنشاط المنظمة، وذلك من أجل القيام بتنفيذ الخطط المختلفة التي تم رسمها من قبل.

رابعاً: التنسيق:

هو تحقيق الانسجام والتنسيق بين كافة أنشطة العلاقات العامة، وأنشطة الإدارات الأخرى بالمنظمة، وذلك من أجل الوصول في نهاية الأمر إلى تنفيذ أنشطة المنظمة، وتحقيق أهدافها بفاعلية عالية ودون أدنى تنافر أو ازدواج بين الإدارات المختلفة بالمنظمة.

خامساً: التقويم:

يقصد به قياس النتائج الفعلية لتطبيق برامج العلاقات العامة، وتحديد أوجه التقصير، وبالتالي اتخاذ الإجراءات لتصحيح أوجه الخلل ولضمان فعالية تنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف المنشودة.

العلاقات العامة والصورة الذهنية

يمكن اعتبار العلاقات العامة حلقة الوصل الحيوية التي تصل بين المنظمة والمجتمع، فالعلاقات العامة في جوهرها نشاط اتصالي، يهدف إلى كسب ثقة الجمهور وتأييده لأهداف وسياسات المنظمة، وإبراز صورة إيجابية للمنظمة أمام جمهورها والمجتمع المحيط بها، ونجاح الشركات والمؤسسات والمنظمات في العصر الحاضر مرتبط بقدرتها على الاتصال بالجماهير، وتشكيل صورة ذهنية إيجابية لنفسها، وتحسين سمعتها، والتأثير على الرأي العام.

ومن هنا تبرز أهمية "الصورة الذهنية" التي يحملها الجمهور تجاه المنظمة، حيث تعكس "هوية المنظمة" كما يراها الجمهور، وينبغي الإشارة هنا إلى الفرق بين المفهومين، فمصطلح "الهوية" يشير إلى ما تحاول المنظمة نشره والتعبير عنه، سواءً أكان بقصد أم بدون قصد عبر طرق وأساليب متعددة يتم من خلالها التعبير عن هوية المنظمة، بينما "الصورة الذهنية" تعكس الطريقة التي يرى بها الجمهور المنظمة، فهي التصور الذي يدركه الفرد، وتتواجد فقط داخل ذهن متلقيها.

تعريف الصورة الذهنية

هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين، أو نظام ما، أو شعب، أو جنس بعينه، أو منشأة، أو مؤسسة، أو منظمة محلية، أو دولية، أو مهنة معينة، أو اي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير في حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة، وترتبط هذه

التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم، وبغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب، فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعاً صادقاً ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها.

وهذه الانطباعات التي يحملها الأفراد، إما أن تكون:

1- **سلبية** (معارضة): نسعى للتأثير عليها بأساليب مختلفة لتغييرها.

2- **إيجابية** (مؤيدة): نسعى لتعزيزها والحفاظ على استمراريتها.

3- **محايدة** (ما بين مؤيد ومعارض): سهلة التأثير.

ويمكن تصنيف الصور الذهنية التي يحملها الجمهور تجاه المنظمة إلى الأنواع التالية:

- **صورة المرآة**: هي الصورة التي ترى المنظمة أنها الصورة التي يحملها الجمهور تجاهها، وترى نفسها من خلالها/ وهذه الصورة يمكن أن تكون مختلفة تماماً عما يعتقده المسئولون في المنظمة، وذلك بسبب ضعف المعرفة في اتجاهات الجمهور نحو المنظمة.

- **الصورة المثالية**: هي أمثل صورة يمكن أن يحملها الجمهور تجاه المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار المنافسة بين المنظمات المختلفة والتي تسعى للتأثير على الجماهير.

- **الصورة الحالية**: هي الصورة التي يحملها الجمهور تجاه المنظمة، والتي يمكن أن تكون مبنية على الخبرة المعرفة الجيدة للمنظمة، أو يمكن أن ترتكز على معلومات مشوهة أو بيانات قليلة وغير صحيحة عن المنظمة.

- **الصورة المتعددة**: تتكون عندما يتعرض الجمهور لنموذجين مختلفين للمنظمة يعطي كل منهما انطباعاً مختلفاً عنها، ومن الطبيعي ألا يستمر هذا التباين في الانطباعات، فإما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة إيجابية، أو أن تجمع

بين الجانبين في صورة موحدة تضم العناصر الإيجابية والسلبية تبعاً لشدة تأثير كل منهما على أفراد الجمهور.

- **الصورة المرتجاة (المرغوبة)**: هي الصورة التي ترغب المنظمة أن تكونها في نفسها في أذهان الجماهير، وهي غالباً ما تكون انطباعات جديدة غير معروفة للجمهور، وتسعى المنظمة لتكوينها.

أهمية الصورة الذهنية في المنظمات

يشكل التمويل والتسويق أهم العوامل المؤثرة على نجاح منظمات في أداء رسالتها، ومدى قدرتها على البقاء والنمو، فالمنظمات المدنية ستظل عاجزة عن تحقيق رسالتها وأهدافها لخدمة المجتمع عندما لا يتواجد الدعم والتمويل اللازم لأنشطتها، وإذا لم تتمكن من جذب أفراد المجتمع وتسويق منتجاتها أو خدماتها أو أنشطتها وبرامجها، وفي ظل تنافس المنظمات على جذب الجماهير المستهدفة، وكسب ثقتهم ودعمهم، يأتي دور العلاقات العامة، حيث تمثل الجهود الاتصالية المستمرة لكسب ثقة وتأييد فئات الجماهير المختلفة، وبناء صورة ذهنية إيجابية في أذهانهم عن المنظمة تدفعهم لدعمها مادياً ومعنوياً.

ولا يمكن لأي منظمة أن تتنازل عن صورتها الذهنية لدى جمهورها، والسعي لبناء سمعة طيبة لها، فإن أهملت المنظمة ذلك فسيبني الجمهور انطباعه تجاه المنظمة على ما يسمعه من مصادر أخرى، ويمكن رصد أهم الفوائد التي تحققها المنظمة من بناء صورتها الذهنية الإيجابية فيما يلي:

1. زيادة ثقة الجماهير المختلفة بالمنظمة.
2. جذب مصادر التمويل لدعم المنظمة، وزيادة تمويل برامجها وأنشطتها.
3. زيادة اهتمام قادة الرأي ووسائل الإعلام بالمنظمة ودورها في خدمة المجتمع.
4. تولد الشعور بالثقة وبالانتماء للمنظمة في نفوس أعضاء المنظمة والعاملين معها.
5. تساعد على استقطاب المهارات البشرية للتطوع في أنشطة المنظمة.

الاستخدامات المهمة لشبكة الإنترنت في مجال العلاقات العامة

ان شبكة الإنترنت «Internet» تعد من أهم منتجات تطور تكنولوجيا المعلومات في هذا العصر، والذي تطورت فيه تكنولوجيا المعلومات بشكل سريع جداً، ليس في مجال الكمبيوتر فقط، وإنما في مجال الاتصالات على وجه العموم حيث أتاح هذا التطور إمكانية التقاء تكنولوجيات مختلفة معاً، فيما يعرف بانصهار أو اندماج أكثر من تكنولوجيا معاً، لتكون منتجاً جديداً مختلفاً، يحمل صفات كل تكنولوجيا على حدة، إلاّ أنه يكون متفرداً تماماً في صفاته وقدراته التكنولوجية.

وبالتالي أصبحت تكنولوجيا المعلومات ذات تأثير متزايد على مختلف جوانب الحياة اليومية للأفراد والشركات والمنظمات والحكومات، فقد تأثرت وسائل الاتصال ومصادر الحصول على المعلومات وحركة البيع والشراء، ووسائل التسلية، وطريقة إنجاز العمل، وظهور ما بات يعرف بالحكومة الإلكترونية، والأهم من ذلك تأثر طريقة الاتصال، التي تعد جوهر نشاط العلاقات العامة، فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات بمختلف منتجاتها شديدة التأثير على طبيعة النشاط الاتصالي في العلاقات العامة ويتجلى هذا التأثير في وسائل الاتصال، وهوية جمهور المنظمة، وسرعة الاتصال وأساليبه، وشكل الرسالة ومضمونها، ورجع الصدر، وكيفية تصنيف المعلومات وإدارتها.

كما يتجلى بوضوح تأثير تكنولوجيا المعلومات في العلاقات العامة عند الحديث عن أبرز تطبيقات هذه التكنولوجيا وهي 'الإنترنت'، فإمكانيات شبكة الإنترنت على إتاحة البيانات والمعلومات كبيرة جداً، بالإضافة إلى سهولة الاتصال عبر هذه الشبكة بأقل التكاليف وبأسرع وقت ممكن، حيث وفرت الإنترنت أدوات وتقنيات الاتصال التي أصبحت في متناول الجميع طالما توافر جهاز الكمبيوتر.

حيث يستطيع أي فرد أو أى منظمة إنشاء موقع على شبكة الإنترنت، واستخدام البريد الإلكتروني والرسائل الفورية وتنزيل الصور ولقطات الفيديو، ومناقشة الأخبار اليومية من خلال المجموعات الإخبارية، والاتصال بالأفراد والمنظمات والمؤسسات

الحكومية على مستوى العالم، والإنترنت ببساطة هي شبكة من أجهزة الكمبيوتر المتصلة، كل منها متصل بمجموعة أخرى وتعرف بشبكة الويب العالمية World Wide Web.

ومن أبرز استخدامات العلاقات العامة للإنترنت، تستطيع المنظمات توظيف خدمات شبكة الإنترنت في مجال العلاقات العامة، ويمكن عرض أهم هذه الاستخدامات في الآتي:

1. تصميم موقع المنظمة الإلكتروني على شبكة الإنترنت العالمية، بحيث يمثل أداة جوهرية وحيوية للاتصال بجمهور المنظمة والعالم الخارجي بشكل عام، ويعكس صورة حسنة للمنظمة، على أن يتم مراعاة الجوانب الفنية عند تصميم الموقع، ونشر كل المعلومات عن المنظمة وأنشطتها المختلفة وتحديثه باستمرار.
2. الاستفادة من خدمة نقل الملفات في الشبكة للحصول على المعلومات والبيانات والصور، ونقلها أو تحميلها على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالمنظمة.
3. استخدام البريد الإلكتروني Electronic Mail، أو ما يعرف اختصاراً «E-Mail»، واستخدام هذه الخدمة كوسيلة اتصال شخصي داخلياً بين أعضاء المنظمة، واتصال إدارة المنظمة بالجمهور الخارجي المستهدف.
4. التعرف على صورة المنظمة من خلال ما ينشر عنها من قبل وسائل الإعلام والمنافسين والمستخدمين وغيرهم في شبكة الإنترنت.
5. إجراء البحوث على شبكة الإنترنت من خلال المقابلات عبر الشبكة، ومن خلال البريد الإلكتروني والتصويت في موقع المنظمة، ومجموعات الحوار في المنتديات، وعبر التخاطب المكتوب "الدردشة Chat" والاتصال التليفوني عبر الإنترنت بأقل التكاليف.
6. تصفح المواقع المختلفة للمنظمات ومراكز الأبحاث والمعاهد والجامعات والتعرف على أنشطة هذه المؤسسات، والاستفادة منها، وتبادل الخبرات معها.

7. استخدام قواعد البيانات على الشبكة في الحصول على المعلومات والبيانات والأخبار، ومعرفة كل جديد في شتى المجالات، والاستفادة منها في إعداد نشرات ومطويات ومطبوعات المنظمة بشكل عام.

المقارنة بين العلاقات العامة والنشاطات الأخرى

أ- الفرق بين العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية:

يوجد اختلاف بين العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية، حيث ان العلاقات الإنسانية تركز على العنصر البشري والاعتبارات الإنسانية، وتهتم بالتكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية عالية وبتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية، وتعني مراعاة الاعتبارات الإنسانية في العمل أن تأخذ الإدارة في اعتبارها المطالب الأساسية للإنسان في الحياة. كما يرى (سكوتScott) أن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين، بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية، وزيادة في الفعالية التنظيمية، وأفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم.

ويمكن أن نستخلص مما سبق ثلاثة أهداف رئيسية للعلاقات الإنسانية هي:

أ- أن تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ب- أن تحفز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.

ج- أن تعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.

فإذا تمكنت الإدارة من تحقيق هذه الأهداف، فان النتيجة تكون نجاح المجهود الجماعي للأفراد في محيط العمل، ولذلك يمكن تعريف العلاقات الإنسانية باختصار بأنها تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع ومنتج للأفراد في الوقت نفسه.

2- الفرق بين العلاقات العامة والشؤون العامة:

يوجد خلط بين العلاقات العامة والشؤون العامة، فقد جرت بعض الهيئات على إنشاء أجهزة تقوم بنشاط العلاقات العامة، وتطلق عليها خطأ تسمية إدارة الشؤون العامة، والشؤون العامة تعنى موضوعات مختلفة تختلف باختلاف الناس، وهي تعنى الأمور التي تهم الرأي العام، مثل الأمور السياسية والحكومية، وانتخابات المجالس النيابية، وكذلك العلاقات مع المجتمع المحلي، ومشاكل الهجرة، والتوطن، وسياسة الأسعار وغيرها.

وفي حدود هذا المفهوم تدرس الجامعات بالخارج ضمن برامج (الشؤون العامة Public Affairs)، والمشاكل الدولية، والموضوعات الهامة المعاصرة، والعلوم السياسية والاقتصادية، والإدارة العامة.

وهكذا يبدو الاختلاف بين مفهوم (الشؤون)، ومفهوم (العلاقات)، التي تعني كما أوضحنا سلفاً(الاتصالات).

3- الفرق بين العلاقات العامة والإعلام:

يُقصد بالأعلام نشر الحقائق والآراء والأفكار بين جماهير الهيئة والمؤسسة، سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، ومن وسائل الإعلام الأساسية الصحافة والإذاعة والسينما والتلفزيون والمحاضرات والندوات. ولقد سبق أن رأينا أن أحد تعاريف العلاقات العامة يرى أنها إعلاماً وإقناعاً يقدم إلى الجمهور، ومجهودا يبذل من أجل تحقيق التوافق والتكامل بين اتجاهات وتصرفات كل من المنظمة وجمهورها. والحقيقة أن الإعلام يعتبر جزءاً أساسياً، وأداة مهمة من أدوات العلاقات العامة المختلفة في براجها لتحقيق أهدافها.

4- الفرق بين العلاقات العامة والإعلان:

تستخدم حملات الإعلان العديد من وسائل الاتصال، مستهدفة بذلك الوصول إلى أكبر عدد من المشترين للإعلان عن بيع بأقل الأسعار، وتختلف العلاقات العامة عن

الإعلان من ناحية أن هذا الأخير يلجأ إلى شراء مساحة في دورية من الدوريات، أو جزء من الوقت في الإذاعة والتلفزيون، وذلك من اجل التعبير عن وجهة نظر أو الإعلان عن بيع المنتجات والخدمات، التي قد تتفق أو لا تتفق مع وجهة نظر الناشر أو المذيع، وذلك لأن القارئ أو المستمع يستقبل رسالة مدفوعة الأجر.

وقد تعطي بعض الإعلانات سمعة طيبة للمصنع أو السلع أو الخدمات، ولهذا فان الإعلان يعد عاملاً مساعداً لبرامج العلاقات العامة، ومع ذلك فان الإعلان يختلف عن العلاقات العامة، وإن كان يلعب دوراً ملموساً في برنامج العلاقات العامة.

5- الفرق بين العلاقات العامة والدعاية:

يخلط البعض بين العلاقات العامة والدعاية، ويرجع هذا الخلط إلى اتحاد أهدافها، وهو الاتصال بالرأي العام ومحاولة بلورته وتعديله والتأثير فيه. فالدعاية هي أحد أنواع الاتصال والتأثير، تستخدم كقوة للسيطرة على أفكار أفراد المجتمع وتوجيههم الوجهة التي حددت لهم عن طريق استغلال عواطفهم وغرائزهم، ويتم ذلك من خلال وسائل الاتصال العامة، مثال ذلك حين تنظم إحدى الشركات حملة دعائية لتغيير مفهوم الناس من طبيعة السلعة التي تنتجها، وفي ضوء هذا يختلف الإعلان عن الدعاية في أن المعلن يفصح عن شخصيته في الإعلان، ويدعو القارئ أو المستمع إلى إتباع سلوك محدد، وبالتالي يرتبط اسمه في ذهن المتلقي بمضمون الرسالة الإعلانية، أما في حالة الدعاية فإن المتلقي لا يستطيع تحديد مصدر المعلومات المرسلة إليه.

وهكذا تعمل الدعاية على تكوين الأخبار وإخفاء بعض الحقائق أو تغيير بعضها، وبوصفها هذا فهي وسيلة متميزة لا تمد الجمهور، إلا بالمعلومات التي تتفق ووجهة نظر المسؤلين عنها بأي ثمن وبأي وسيلة، بينما تهدف العلاقات العامة، عن طريق الأخبار الصادقة والتعليم والممارسة إلى إقناع الجمهور، وتحقيق تعاونه معها، على أساس الثقة والتفاهم المثمر.

الفصل الثاني

مهارات الاتصال مع الآخرين

الفصل الثاني

مهارات الاتصال مع الآخرين

الانماط المختلفة للبشر وكيفية التعامل معها

حيث يختلف الأفراد في خصائصهم الشخصية سواءً كانت على مستوى الفرد نفسه (وفقاً لإدراكه)، أم على مستوى تفاعله مع الآخرين (وفقاً لسلوكهم التفاعلى)، ولذلك يمكن تقسيم الأفراد، وفقاً لتشابههم في بعض الخصائص، وهذا ما يطلق عليه (النمط)، ومن ثم يختلف كل نمط في خصائصه عن الأنماط الأخرى، وهناك العديد من التقسيمات للأنماط البشرية سوف نتناولها، وفقاً للخصائص الذاتية (الادراك)، والخصائص الاجتماعية (السلوك التفاعلى).

تصنيفات الأنماط البشرية :

أولاً: تصنيف الأنماط البشرية وفقاً لنمط الادراك:

1- **نمط الإدراك السمعي**: يركز الاشخاص السمعيون في تعاملهم مع الآخرين على وقع الصوت وتأثيراته، واستخدام الكلمات المرتبطة بالسمع، مثل أسمع، أنصت، أتحدث، أقول...الخ.

2- **نمط الإدراك البصري**: يركز الاشخاص البصريون في تعاملهم مع الآخرين على الأشياء المرئية، كالصور والمناظر والعروض المختلفة والألوان، وغالباً ما يستخدمون مفردات خاصة في كلامهم، مثل أرى، أشاهد، الاحظ، أتصور، أحاول رسم الصورة في مخيلتي.

3- **نمط الادراك الحسي**: يركز الاشخاص الحسيون في تعاملهم مع الآخرين على إحساسهم ومشاعرهم، وغالباً ما يستخدمون الكلمات والعبارات ذات الدلالات الحسية، مثل: أشعر، أحس، ألمس.

ثانياً: تصنيف الأنماط البشرية وفقاً للسلوك التفاعلي:

1- مدّعي المعرفة:

سماته:

- لديه الإجابة عن كل سؤال.
- يرغب في فرض رأيه على كل من يحاوره.
- يستطيع اخراج نفسه من أي مأزق بطريقة لبقة.
- يبدي اعتراضات لا صلة لها بالموضوع.
- يظهر معرفته بكل المواضيع.

اما كيفية التعامل معه فيتم:

- اعرض وجهة نظرك بطريقة منطقية.
- الثناء على ما لديه من معلومات صحيحة، كنوع من المديح.
- استخدم معه الأسئلة المغلقة والتي لا تحتمل إلا إجابة واحدة.
- حاول أن تختصر نقاشك معه قدر الامكان.
- تجنب الأحاديث الجانبية معه لأنه سيحاول أن يثبت لك أن لديه معلومات أكثر منك.

2- النمط الثرثار:

من سماته:

- يسهب في التحدث لمدة طويلة حتى يقاطعه غيره.
- يتحدث في أي موضوع باستثناء الموضوع الأساسي.

اما كيفية التعامل معه:

- قاطعه في حديثه مبيناً له أهمية الوقت بالنسبة لك ومدى حرصك عليه.
- وجه له بعض الأسئلة حول الموضوع الأساسي.

3- الباحث عن الاخطاء:

من سماته:

- يتركز اهتمامه في البحث عن أخطاء الآخرين.
- ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين.
- يستخدم أسلوب الهجوم في تعامله.

اما كيفية التعامل معه:

- ابتسم وكن مرحاً معه واسمعه جيداً.
- لا تجعله يسيطر على سير النقاش من خلال الإشارة غير المباشرة بأن لكل إنسان حدود يجب الالتزام بها.
- لا تأخذ اتهاماته لك على محمل الجد حتى لا تفقد السيطرة على نفسك.
- تمسك بوجهة نظرك واطرحها بطريقة منطقية ولا تجعل العاطفة أساساً للنقاش.

4- العنيد:

من سماته:

- يتجاهل وجهة نظر الآخرين ولا يحترمها.
- لا يرغب في الاستماع إليك.
- قاس في تعامله مع الآخرين.
- يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده.

اما كيفية التعامل معه:

- اشرك الآخرين معك لكي توحِد الرأي أمام وجهة نظره.

- اطلب منه أن يقبل وجهة نظر المجموعة لمدة قصيرة.

5- **الخجول:**

من سماته:

- يحاول الاختباء خلف الآخرين ليتجنب الحديث.

- غير واثق بنفسه.

- متحفظ.

اما كيفية التعامل معه:

- ضعه في مواقف مضمونة النجاح لتعزيز ثقته بنفسه.

- وجِه إليه الأسئلة لتقديم وجهة نظره.

- لا تقدم إليه البدائل، وحاول أن تعطيه حلاً واحداً ليثبت عليه.

- أخبره أن الإنسان يحترم لمعلوماته وأفكاره ومدى استفادة الآخرين منها، وذلك من خلال اظهارها.

6- **الأرستقراطي (المتعالي):**

من سماته:

- يعامل الآخرين بتعالٍ لاعتقاده أنهم أقل منه مستوىً.

- يحاول أن يتصيد سلبيات المتكلم وأن يوقعه في المواقف المحرجة.

اما كيفية التعامل معه:

- استخدم معه عبارات مثل: نعم....ولكن....، أنت محق....ولكن.....

- لا تستخدم معه الأسئلة المفتوحة لأنها تعطية الفرصة لإظهار تعاليه.

7- الإيجابي:

من سماته:

- يعترض بأسلوب لبق ومقبول.

- يتخذ قراراته بعقلانية ويهتم بالنتائج.

- مواقفه إيجابية.

- مفاوض جيد ويوجه أسئلة بناءة.

- يصغي لك جيداً.

- متحمس وذكي.

اما كيفية التعامل معه:

- عامله باحترام وكن أميناً معه.

- ناقشه في طروحاته بأسلوب منطقي.

- تقبل تحدياته واستجب لها بفعالية.

مهارات الاتصال مع الآخرين

أولاً: مهارة الحوار:

مفهوم الحوار

هي عملية تتم بين طرفين أو أكثر، ويتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار حول موضوع معين دون وجود عوائق، مما يساعد في فهم كل منهم للآخر،أو تقبل رأيه أو الوصول إلى قناعات مشتركة، أو في فهم المشكلات وحلها.

والحوار يقرب الأفكار بين المتحاورين، ويجعلهم يتفهمون بعضهم البعض حتى لو كانوا مختلفين في الآراء.

آداب الحوار

1- البدء بالتحية والإنتهاء بالشكر.

2- عدم توجيه الانتقادات اللاذعة أو تبادل الاتهامات بين المتحاورين، وعدم التهجم على أشخاص غير موجودين في الجلسة.

3- مناداة الأشخاص بأسمائهم أو بالألقاب التي يحبونها.

4- افساح المجال للتعارف بين المتحاورين.

5- عدم المقاطعة في الحديث.

مهارات الحوار الناجح

1- الاحترام المتبادل بين المشاركين في الحوار.

2- الفصل بين الحقيقة والأهواء الشخصية لدى المتحاورين.

3- الابتعاد عن فرض الآراء.

4- عدم احتكار الحوار وإتاحة فرصة التحاور لجميع المشاركين.

5- احترام قواعد الحوار(عدم مقاطعة المتحدث والاستماع إليه، وعدم الإساءة للآخرين، وعدم رفع الصوت عند الاختلاف).

ثانياً: مهارة الإقناع:

مفهوم الإقناع

هو محاولة أحد الطرفين التأثير في الطرف الآخر لقبول أفكاره وآرائه بالاستناد إلى الأدلة، والحجج والبراهين التي يقبلها العقل، وعليك قبل أن تقنع الآخرين أن تقنع نفسك بالرسالة التي ترغب في أيصالها لهم.

أساليب الإقناع

هناك عدة أساليب تستخدم في الإقناع، ومن أهمها:

1- البراهين: تزيد إلى يقين والثقة لدى الشخص المستقبل.

2- التعابير الطبيعية: المتمثلة في الاحترام والتقدير والاعتزاز والسرور.

3- التجارب الميدانية: من خلال الأدلة المعززة بالتجارب المعتمدة على الواقع الميداني.

4- القصة القصيرة: يحدث الإقناع فيها بالتأمل أو التفكير.

5- الأمثال: لتقريب الصورة إلى الذهن، فيكون المثال حافزاً لإثارة انفعالاتهم.

طرق تنمية مهارة الإقناع

حتى تستطيع التأثير في الآخرين وإقناعهم بوجهة نظرك، يجب أن تراعي الآتي:

- اقتنع بالفكرة التي ستطرحها.
- كن واثقاً من نفسك أثناء الحديث.
- كن صادقاً، ولا تغير الحقائق.
- احترم الرأي الآخر.
- استخدم الأدلة على صحة ما تقول.
- كن موضوعياً وتجرد من رغباتك.
- استخدم اللين في الكلام ولا تمارس الضغط على الطرف الآخر.
- طمئن الطرف الآخر.
- لا تهاجم أفكار الآخرين منذ البداية (تقبلها أولاً ثم ادحضها بالأدلة المنطقية إذا كانت خاطئة).
- استخدم لغة الجسد المناسبة التي تدل على صدق ما تقول.

- لا تحتكر الموقف فمن حق الطرف الآخر أن يسعى لإقناعك مثلما لـك الحـق في ذلك (قوة الحجة هي الفيصل).
- استخدم أسلوباً منطقياً في طرحك لأفكـارك (كـان تبـدأ بالأمثلـة ثـم تـصل إلى التعميم أو العكس).

ثالثاً: مهارة التفاوض:

مفهوم التفاوض

هو عملية مشتركة لتكييف المصالح المتعارضـة للوصـول إلى حـل يرضـي الجميـع، وتأتي أهميته من كونه السبيل الفعّال الذي يساعد في الوصول إلى حل المشكلات المتنـازع عليها.

خطوات التفاوض:

- تحديد القضية التفاوضية.
- تهيئة المناخ المناسب للتفاوض.
- قبول الخصم للتفاوض.
- التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لتنفيذها.
- بدء الجلسـات التفاوضية.
- الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه.

طرق تنمية مهارة التفاوض:

- بدء التفاوض بالسـلام.
- بناء الألفة مع الآخر.
- استخدام نبرات الصوت التي تحمل الدفء والتقدير.

- استخدام العبارات المناسبة التي لا تحمل إساءة من كلا الطرفين.
- تقدير مشاعر واهتمامات الطرف الآخر.
- التركيز على المصالح المشتركة لكلا الطرفين والبعد عن المكاسب الشخصية.
- التركيز على الحل وليس على المشكلة.
- استخدام أسلوب الحوار والإقناع، والابتعاد عن أسلوب الهجوم.
- الابتعاد عن التعصب والسخرية.
- الإنتهاء بالسلام.

المهارات الاساسية للاتصال اللفظي

هنا يستخدم الناس الألفاظ بشكل مباشر ليعبروا من خلالها عن أفكارهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا ما يطلق عليه الاتصال اللفظي، وتقسم مهارات الاتصال اللفظي إلى قسمين، هما: مهارات الاتصال الشفهي، ومهارات الاتصال الكتابي:

أولاً: مهارات الاتصال الشفهي:

وتشمل مهارتين، هما مهارة التحدث، ومهارة الاستماع:

أ- مهارة التحدث:

تتم عن طريق نقل الرسالة بوساطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل، إذ تعبر عن قدرة المرسل على نقل أفكاره ومشاعره ورغباته واتجاهاته وآرائه باستخدام كلمات منطوقة، ولذلك تعد مهارة التحدث من المهارات الضرورية والهامة في الاتصال اليومي، كما يقول (دروموند) لو قدر لي أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي الخيار في أن احتفظ بواحدة فقط، فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث، لأنني من خلالها سأتمكن من استعادة البقية بسرعة.

متطلبات الحديث بفعالية

- يفضل الكثير أن يكون الحديث الموجه إليهم خاصاً، فإذا كان المستقبل بمفرده يمكن استخدام صوت عادي، وإذا كان يقف مع مجموعة يفضل أن يكون التحدث بصوت منخفض يسمعه هو فقط.
- تعرّف على ما يريده المستمع قبل التحدث إليه.
- اختر التوقيت المناسب مع المستمع، لكي يتمكن من الاصغاء إليك.
- ركز على جوهر الموضوع لإقناع المستمع في حديثك.
- أرسل أفكارك إلى المستمع بطريقة منظمة ليتمكن من متابعة حديثك بوضوح.
- تقبل انتقادات المستمع.
- استخدم مصطلحات واضحة وفقاً لمستوى كل شخص.
- تأكد من فهم المستمع لحديثك من خلال استجابته.

القواعد المهمة لجذب المستقبل

- حاول سرد الطرائف والمواقف الداعمة لما تقول.
- اعتنِ جيداً بجمال شكلك الخارجي وهندامك.
- خاطبه بأحب الأسماء إليه.
- استخدم عبارات تعبر عن الألفة والمحبة والتقدير: أخي، عزيزي، من فضلك، أشكرك.
- اجعل الابتسامة الصادقة ملازمة لك.

المؤشرات الضرورية الايجابية لتفاعل الجمهور مع المتحدث

- النظر المستمر إلى المتحدث (تركيز).
- هز الرأس بالموافقة (تأيد).
- ميل الجسم إلى الأمام (انتباه).

- الإصبع على الخد أو جانب الرأس (تفكير وتأمل).
- الكتابة وتسجيل النقاط (اهتمام).
- ترديد الكلمات أو الابتسامة (تفاعل).

المؤشرات السلبية لتفاعل الجمهور مع المتحدث

- النظر في أنحاء الغرفة أو إلى الخلف.
- التململ والإكثار من الحركة في المكان.
- التثاؤب.
- النظر إلى الساعة.
- العبوس في الوجه (عدم الارتياح لما يقول المتحدث).
- وضع اليدين خلف الرقبة أثناء الجلوس.
- اليدان متقاطعتان على الصدر.
- كثرة التهامس الجانبي.

مهارة الالقاء

تعد إحدى مهارات التحدث المهمة التي تستوجب إعداداً جيداً من قبل الشخص المتحدث، وتهدف إلى التأثير في الجمهور وإقناعه بالموضوع المراد. قال تعالى: ﴿رب اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي﴾.

والإلقاء هو مجموعة من الأفعال التي يؤديها الإنسان في موقف معين من خلال الكلمات والإشارات والحركات والتعبيرات.

والإلقاء الناجح هو عبارة عن قيام المرسل (الملقي) بنقل معلوماته ومشاعره عن طريق الكلام إلى المستقبل (المتلقي) مستخدماً في ذلك لغة الجسد.

كما الاتصال الناجح يجعل المثيرات قادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها.

مراحل الالقاء

للقيام بالالقاء بشكل جيد، ينبغي أن يطبق الملقي المراحل الآتية:

أولاً: مرحلة جمع المعلومات حول الموضوع المراد القاؤه:

- صغ الموضوع بشكل متناسق خالٍ من الأخطاء الإملائية واللغوية.
- تعرف على مصادر جمع المعلومات المتنوعة، كالمكتبات العامة والالكترونية.
- احرص على مصداقية جمع المعلومات.
- اجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموضوع المراد التحدث عنه.

ثانياً: مرحلة التدرب المسبق على الإلقاء:

- تدرب على إلقاء الموضوع واستعن بزملائك في ذلك.
- احرص على قراءة الموضوع أكثر من مرة لمزيد من الاتقان والجودة.
- تمرن على الاسترخاء وتهدئة النفس كالتنفس بعمق قبل الإلقاء.
- حدث نفسك بشكل إيجابي (أمتلك القدرة والموهبة على الإلقاء، أستطيع أن ألقي الموضوع بتميز،...).
- تدرب على إلقاء الموضوع للاستفادة من أخطائك.

ثالثاً: مرحلة ما قبل الإلقاء:

تعد هذه المرحلة صعبة وعلى وجه الخصوص لدى الشخص الذي لم يخض التجربة من قبل، الأمر الذي قد يؤدي به إلى التوتر أثناء مواجهة الجمهور، أو التعثر أو الخوف، وللتخلص من ذلك ينبغي على الفرد القيام بالآتي:

- الحضور إلى المكان المخصص قبل حضور الجمهور.

- التوكُل على الله.

- التحدث مع الأشخاص المحيطين به بأي موضوع.

- الدخول بخطوات هادئة، والنظر إلى الجمهور دون التركيز على فرد معين أو فئة معينة.

رابعاً: مرحلة الإلقاء:

لكي تكون ملقياً بارعاً احرص على تطبيق مهارات الاتصال الشخصي الآتية:

أ- تعبيرات الوجة:

- ابتسم؛ فالابتسامة قبل بداية الحديث لها تأثير إيجابي في ارتياحك وارتياح الجمهور.

- نوع تعبيرات وجهك بحيث تتناسب مع الموقف.

ب- وضع الجسم والحركة:

- الوقوف الطبيعي: بحيث تراعي (تجنب الميل للأمام أو الخلف، حيث تكون إحدى قدميك متقدمة عن الأخرى بنصف خطوة، ورفع الرأس بشكل مناسب، والحركة الهادئة المتزنة، والوقوف المستقيم).

- حركة اليدين السليمة، بحيث تراعي (إذا كان بيدك قلم أو أي شيء آخر فلا تعبث به، واستخدم يديك للتعبير عن الأحجام والارتفاعات...، واستخدم الحركات المشهورة كفتح اليدين للدعاء أو التلويح بباطن اليد للوداع، واحرص على عدم وضع يدك في جيبك أو الامساك بشيء ما أمامك إلا إذا شعرت بأن يديك ترتجفان فلا بأس ولكن لفترة وجيزة، كذلك لا تبالغ بحركة اليدين).

ج- الملبس والمظهر:

- تأكد من النظافة والترتيب وتناسق الألوان.

- اهتم بمظهرك العام، وارتد ملابس مناسبة للموقف الاتصالي.

د- النظر بالعينين:

- أنظر بحركة عين بطيئة، ولا تنظر بالتفاتات مفاجئة.

- إذا كنت خائفاً فانظر إلى جباه المستمعين وليس إلى عيونهم.

- أنظر إلى الحضور جميعهم دون التركيز على بعضهم.

هـ- الصوت والتنوع الصوتي:

- استخدم طبقة الصوت المريحة لك والمناسبة لأدائك.

- انطق الكلمات بوضوح ولا تجعلها متداخلة.

- نوع سرعتك في التحدث حسب طبيعة الحدث.

- نوع نبرات الصوت بما يتناسب مع الموقف.

- لا تكرر بعض الكلمات بكثرة، مثل: في الحقيقة...،يعني...

و- الوقفات:

- توقف عن الحديث عند حدوث أي ازعاج أو مقاطعة أو عند التصفيق.

- ركز على الكلمات الهامة.

- استخدم الوقفات بين الجمل والفقرات ليتضح معنى الكلام.

ز- الذات الطبيعية:

- لا تقلد غيرك في صوته أو طريقة حركته أو إلقائه.

- لا تتكلف في استعمال الفصحى أو البلاغة أو السجع.

ح- المرح والفكاهه:

- لا تتصنع الضحك أو الطرفة، وقدم الطرفة بأسلوبك الخاص.

- استخدم الطرفة لكسر حاجز الملل وشد انتباه الحضور.

- تأكد من مناسبة الطرفة للموقف.

- ابتعد عن الفكاهة التي قد تؤدي إلى إهانة أي شخص.
- قدم الطرفة المختصرة والسهلة والجديدة على الحضور.

مهارة المقابلة

حيث تعد المقابلة من أهم أنواع الاتصال الشفهي المباشر، وذلك لحدوثها وجهاً لوجه. وهناك العديد من أنواع المقابلات، منها المقابلة الإعلامية، ومقابلة الاستشارات، ومقابلة التدريب، ومقابلة التوظيف، والتي سوف يتم تناولها نظراً لأهميتها في حياتنا العملية.

وتعرّف مقابلة التوظيف بأنها: اللقاء الذي يتم بين مسؤول أو أكثر من جهة، وبين المرشح (المتقدم) للوظيفة من جهة أخرى، وذلك لتقييم مدى صلاحية المرشح لشغل هذه الوظيفة، علماً بأنه يسبق المقابلة تقديم السيرة الذاتية، والتي سيتم تناولها لاحقاً في مهارات الاتصال الكتابي.

وتهدف المقابلة إلى قياس الشخصية المظهر، اللغة، المعرفة، القدرة على ضبط الانفعال والتحمل، مهارة التحاور مع الاخرين.

كيف تجتاز المقابلة الشخصية بنجاح

أولاً: الاستعداد للمقابلة:

- توقع بأن تشمل المقابلة اختبار تحريري، واستعد لذلك.
- تأكد من معرفتك التامة بمكان إجراء المقابلة الذي حدد لك وقدرتك على الوصول إليه في الوقت المحدد.
- اجمع معلومات عن جهة التوظيف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة عن طريق النشرات أو الكتيبات أو مواقع الانترنت التابعة لها.

- اقترح لنفسك بعض الأسئلة التي تتوقع أن تطرح عليك وضع الجواب المناسب لها.

- قم بإعداد الوثائق الخاصة بالمقابلة: مثل الشهادات العلمية وشهادات الخبرة والسيرة الذاتية والصور الشخصية واثبات شخصية.

- يمكنك التدرب على المقابلة مع شخص ذو خبرة لتنمية مهارة الحوار.

- نم جيداً؛ فذلك يساعدك على التركيز أثناء المقابلة.

ثانياً: أثناء المقابلة:

- أنظر لعيون من يجري معك المقابلة، ووزع نظراتك بين المقابلين واشعر كل واحد منهم بأنه مميز.

- تأكد من وصولك في الوقت المناسب؛ فذلك يؤكد مدى حرصك والتزامك واهتمامك بالمقابلة.

- أدخل الغرفة بكل ثقة، وكن مبتسماً، واطرح السلام، وعرف بنفسك.

- اهتم بمظهرك جيداً؛ فالمظهر الحسن يمنحك الثقة بنفسك ويعطي الآخرين انطباعاً جيداً عنك.

- أجب عن الاسئلة بصوتٍ مسموعٍ دون مبالغة، ويجب أن تكون الإجابة كافية ولكن دون اسهاب، وفكر قبل الإجابة عن السؤال الصعب، ولا تسأل أسئلة قد تثير علامات استفهام، مثل التي تتعلق بالإجازات والإنتقال من مكان لآخر، واجعل اهتمامك منصب على العمل.

- اجلس متنصب القامة مع انحناءة قليلاً إلى الأمام لتشعرهم بأنك مهتم لما يقولون.

- تذكر أن تصغي باهتمام.

- وجه لهم ارشادات بطريقة غير مبالغ فيها.

- دافع عن وجهة نظرك بطريقة مؤدبة، ولا تجعل القضية عناداً، وإياك أن تفقد السيطرة على نفسك تحت أي ظرف.

كذلك احرص على تجنب الآتي:

- الجلوس قبل دعوتك لذلك.
- تشابك الذراعين.
- انتقاد العمل السابق.
- التململ على الكرسي.
- هز الساق أو القدم.
- الحلف.

تذكر أن معظم أصحاب العمل يفضلون الأشخاص الذين:

- يأتون للمقابلة مستعدين.
- ينصتون.
- يدعمون إجاباتهم بأمثلة.
- يتصفون بالمرونة وسعة الأفق.
- يوجزون ما يجب إيجازه.
- يثقون بأنفسهم.

ثالثاً: انتهاء المقابلة:

- أكد رغبتك في الحصول على الوظيفة وقبول عرضهم.
- عبر للجنة عن مدى سعادتك بمقابلتهم.

ب- مهارة الاستماع:

تتم مهارة الاستماع عن طريق استقبال الرسائل الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة المرسلة شفهية؛ فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي.

مفهوم الاستماع

الانتباه المقصود للرسالة الاتصالية وإدراكها وتفهمها والتفاعل معها والاستجابة لها.

أهمية الاستماع

أن الاستماع وسيلة التعلم الأولى، قال تعالى: "والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والأبصار والافئدة لعلكم تشكرون".

ويؤكد علماء الاتصال على إننا نبني 75٪ من علاقاتنا بالآخرين عن طريق الاستماع الجيد لهم، ومن هنا فإن الاستماع ليس مجرد مهارة فحسب، بل هو وصفة اخلاقية يجب أن نتعلمها، لأننا نستمع لغيرنا ليس بهدف المصلحة، ولكن لكي نوثق علاقاتنا معهم.

مراحل الاستماع

يمر الاستماع الجيد بالخطوات الآتية:

1- **الاستيعاب**: يعني فهم المستقبل للرسالة بالشكل الذي يريده المرسل، وبالتالي يجب على المستقبل أن يشعر المرسل بذلك، كقوله للمرسل (لقد فهمت ما تريد، الآن استوعبت ما تقول...).

2- **التفسير**: يعني ادراك المستقبل لمعاني الرسالة التي يقوم المرسل بإيصالها إليه وتفسيرها بالمعنى الصحيح.

3- **الانتباه**: يجب على المستقبل أن يركز جيداً عند استماعه لحديث المرسل، ويظهر ذلك من خلال النظرات وتعبيرات الوجه ووضع الجسم.

4- **التـذكر**: إذا كـان حـديث المرسـل طـويلاً ومتفرعـاً أو كانـت الرسـالة صـعبة ومعقدة، عندها يطلب المستقبل من المرسل تكـرار بعـض أجـزاء الرسـالة أو تسجيل أهم ما جاء فيها لكي يسهل عليه تذكرها.

5- **التقييم**: يجب على المستقبل أن يقيم حديث المرسل بموضوعية ودون تحيز.

6- **الاسـتجابة**: لا تـتم عمليـة الاسـتماع إلى المرسـل إلا باسـتجابة تـصدر مـن المستقبل، تعني وصول الرسالة إليه، وقد تأخذ هذه الاستجابة أحد الأشـكال الآتية:

أ- **الاستجابة غير اللفظية**: تتم بإظهار المستقبل استجابته للرسالة مـن خـلال هـز الرأس أو اشارات إليدين، وتعني فهمه للرسالة حتـى لـو كانـت النتيجـة عـدم الاتفاق بين الطرفين.

ب- **الاستجابة اللفظية**: تتم من خلال توجيـه الحـديث مـن المـستقبل إلى المرسـل لإشعاره بتفهم رسالته والاتفاق معها أو عدم الاتفاق، وقـد تكـون الاسـتجابة من خلال طلب المزيد من التوضيحات من المرسل.

طرق تنمية مهارة الاستماع

1- استمع جيداً لمن يحدثك حتى تفهمه، ولا تـشغل نفـسك بمـا يـشتت انتباهـك، واستفسر عن كل ما لم تفهمه في الأوقات المناسبة.

2- لا تجعل مشاعرك تؤثر في فهم حديث الطرف الآخر.

3- ابتعد عن الأحاديث الجانبية أثناء الاستماع.

4- لا تقاطع المتحدث، واعطه فرصة كافية للتعبير عما يريد.

5- أنظر باهتمام إلى المتحدث.

6- لا تصدر أحكاماً مسبقة حتى ينهي المتحدث حديثه.

7- تنبه إلى التعبيرات غير اللفظية التي تصدر من المرسل.

8- اظهر استجابتك للمرسل واشعره بأنك تتواصل معه من خلال (الابتسامة، هز الرأس، السؤال، التعليق المختصر، الاتفاق، الاختلاف).

ثانياً: مهارات الاتصال الكتابي:

تشمل مهارتين، هما:

أ- **مهارة الكتابة**: تتم عن طريق نقل الرسالة بوساطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل.

ب- **مهارة القراءة**: تتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة مكتوبة فقد اعتبرت مهارة القراءة من مهارات الاتصال الكتابي:

أ- مهارة الكتابة:

من اهم عناصر الكتابة (خصائص يجب توافرها في الكتابة)، ما يلي:

أولاً: وضوح الرسالة:

حتى تكون الرسالة واضحة لا بد من اتباع المراحل التنظيمية الآتية:

- استخدام الخريطة الذهنية لتحديد تفرع الأفكار.
- التنظيم الذهني قبل الشروع في الكتابة؛ أي معرفة ما ترغب بنقله إلى المستقبل من معلومات.
- استخدام معلومات طبقاً لمستوى المستقبل.
- نقل الفكرة أو المعلومات بطريقة سليمة ومنطقية ومرتبة.
- وضع الأفكار الرئيسة لما ترغب في نقله.

ثانياً: شمولية الرسالة:

أي هل الرسالة المكتوبة كاملة وشاملة؟، أو هل جميع المعلومات والبيانات المدعمة موجودة بالرسالة أم تحتاج إلى زيادة أو نقصان؟

للإجابة عن هذين السؤالين؛ لا بد من التأكيد على المرسل أن يضع نفسه مكان المستقبل، للتأكد من فهم الرسالة ومدى شمولية المعلومات التي تضمنتها الرسالة.

ثالثاً: دقة التعبير:

عدم الدقة في التعبير يؤدي إلى فهم خاطئ، وقد يخلق سوء تفاهم في تحقيق المطلوب، مثلاً القول "في الأسبوع القادم" أو "في الأيام القادمة"، وذلك يشير إلى عدم تأكد المرسل من زمن الحدوث.

والأفضل القول: "في المستقبل القريب"، أما في حال التأكد من الموعد أو الزمن يتم التحديد الدقيق، مثل القول: "غداً أو يوم الأحد".

رابعاً: صحة المعلومات وسلامتها:

يجب أن تكون الرسالة سليمة لغوياً وأن تكون المعلومات صحيحة غير مغلوطة أو مبالغ فيها أو منقولة خطأً أو عدم ذكر مصدرها.

خامساً: ثقة الكاتب في محتوى الرسالة:

هذا العنصر هام لنفسية كاتب الرسالة؛ فإذا لم يثق الكاتب فيما يقول فسيكون محتوى الرسالة ضعيفا، ولا يمكن تحقيق الهدف الأساسي من عملية الاتصال.

سادساً: لطف الرسالة:

يفضل أن تكون الرسالة على شكل حديث ودي ومحترم ومحبوب، وأن تتخيل الشخص الذي يقرأ الرسالة أمامك، وأن تكون مقتنعا بالرسالة، ولجعل الرسالة لطيفة أكتب وأنت مرتاحاً، وسيتم تناول كتابة السيرة الذاتية لصلتها المباشرة بالطالب الجامعي؛ خاصة بعد تخرجه.

السيرة الذاتية

هي بطاقة تعريف بالفرد، بياناته الشخصية ومؤهلاته العلمية ومهاراته وخبراته، كما أنها وسيلة الفرد لتسويق نفسه أثناء البحث عن فرصة عمل، وتؤهل الفرد للمقابلة الشخصية.

مكونات السيرة الذاتية

1- المعلومات الشخصية: تشتمل على الإسم وتاريخ الميلاد والجنسية والحالة الاجتماعية والعنوان ورقم الهاتف والبريد الالكتروني.

2- المؤهلات الأكاديمية: تشمل اسم المؤهل العلمي وتاريخ الحصول عليه والتقدير إذا كان مرتفع، واسم المؤسسة التعليمية ومكانها، إبدأ بالمؤهل الأحدث.

3- الخبرات العملية: الوظائف التي شغلتها والمسمى الوظيفي والتاريخ والمدة التي عملت بها، إبدأ بالخبرة الأحدث.

4- الدورات التدريبية: تشمل إسم الدورة ومكانها وإسم الجهة المنظمة للدورة ومدة الدورة وتاريخها، ابدأ بالدورة الأحدث.

5- المهارات التي تجيدها: تشمل اللغة الانجليزية والحاسب الإلى أو الجوائز التقديرية التي حصلت عليها.

مواصفات السيرة الذاتية

1- تنظيم وترتيب الأفكار من حيث التسلسل الزمني، ووضع المعلومات على شكل نقاط واضحة، واستخدام العناوين الجانبية.

2- الصدق في المعلومات الواردة عن مهاراتك وخبراتك وشهاداتك، فلا تدرج شيئاً لا تتمتع به.

3- أكتب المختصر المفيد.

4- التدقيق الإملائي واللغوي.

5- أضف رقم هاتفك وعنوان بريدك الالكتروني.

6- تجنب الحديث عن الأمور الشخصية أو العائلية، وركز اهتمامك على ما تحتاجه الوظيفة.

نموذج مقترح للسيرة الذاتية

السيرة الذاتية

البيانات الشخصية | صورة شخصية

الإسم	
مكان الميلاد	
تاريخ الميلاد	
الجنسية	
الحالة الاجتماعية	
رقم الجوال	
البريد الالكتروني	

المؤهلات الأكاديمية

اسم المؤهل	تاريخ الحصول عليه	التخصص	التقدير	الجامعة / الدولة
الدكتوراة				
الماجستير				
بكالوريوس				

الخبرات العملية

الوظيفة	تاريخها	عدد السنوات	مكان العمل

المعرفون

الاسم	الوظيفة	العنوان

ب- مهارة القراءة:

ان القراءة نشاط عقلي وبصري يهدف إلى تكوين المعنى من الرموز المكتوبة. وتعد القراءة وسيلة اتصال نطلع من خلالها على أفكار الآخرين وثقافاتهم ومعارفهم.

أنواع القراءة

1) القراءة الصامتة: يجب أن تكون في إطار من الوعي والفهم، ودون أي ضوضاء أو مقاطعة للقارئ وبالسرعة المناسبة.

2) القراءة الجهرية: هي قراءة النص قراءة جهرية معبرة عن المعاني وبدون أخطاء وبالسرعة المناسبة، ولا بد من الأداء الجيد وتأثر القارئ بما يقرأ وذلك من خلال الوقوف عند مواضع الوقف، وإظهار المعنى بما فيه من تعجب أو استفهام، ويجب رفع الصوت في مواضع الرفع، وخفضه في مواقع الخفض،

كما أن القارئ الماهر يندفع بالقدر المناسب عند الجملة التي تبعث الحماسة، ويحرص على سلامة النطق وإخراج الحروف من مخارجها، وهنا لا بد من اكساب المستمع مهارة الاستماع من خلال متابعة القارئ وفهمه لما يقول وربط أفكاره ببعضها.

مستويات القراءة

1- القراءة الحرفية (قراءة ما تقوله السطور):

تهدف إلى اكتشاف النص؛ أي تحصيل معلومات النص وأفكاره المذكورة حرفياً.

2- القراءة التفسيرية (قراءة ما بين السطور):

تهدف إلى تفسير النص؛ أي إعطاء تفسير وتحليل لما يقوله النص، واستخلاص النتائج، وتحليل شخصية الكاتب، وفهم الأفكار الضمنية.

3- القراءة النقدية (قراءة ما وراء السطور):

تهدف إلى تقويم النص؛ أي إصدار أحكام على مصداقية النص، والاستفاده منه في حل المشكلات، واكتشاف الأخطاء وتصويبها.

مهارات الاتصال غير اللفظي

يستخدم الناس طرقا للتعبير ونقل الأفكار دون اللجوء إلى استخدام الألفاظ ومعانيها، وهذا ما يطلق عليه الاتصال غير اللفظي.

وتقسم مهارات الاتصال غير اللفظي إلى قسمين، هما:

1- مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية: هي المهارات التي يستخدم خلالها المرسل تعبيرات وجهه وحركات العينين والإبتسامة وحركات اليدين أو أي جزء من أجزاء جسمه لنقل أفكاره وآرائه ومشاعره للآخرين، وتتم ملاحظة هذه المهارات بالنظر من قبل الآخرين.

2- مهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية: هي المهارات التي يستخدم فيها المرسل نبرات صوته، لتعطي معنى غير معنى الكلمة الحقيقي، وذلك لإيصال رسالته للآخرين.

مهارات الاتصال غير اللفظي اثناء التعامل مع الاخرين

1- مهارة اتصال العينين: تساعد هذه المهارة في تحسين عملية الاتصال، فهي تعبر عن المشاعر الداخلية وتنقلها بصدق، وبها نعبر عن الاهتمام أو الملل.

وللاتصال بالعين آثار منها:

- الألفة: مثل نظرة الأم لإبنها.
- التخويف: مثل نظرة الشرطي إلى اللص.
- المشاركة: مثل حديث الطالب مع مجموعته والنظر إليهم.
- الاهتمام: مثل نظرة المعلم إلى طلابه.

وعند ممارسة هذه المهارة ينبغي مراعاة ما يأتي:

أ- تركيز النظر على وجه المستقبل بشكل طبيعي، ومحاولة توزيع النظرات بلطف، إذا كان هناك أكثر من مستقبل، لأن ذلك يبعث على أن المستقبل محل اهتمام المرسل.

ب- الانتباه جيداً إلى نظرات المستقبل، ومعرفة دلالة هذه النظرات.

2- مهارة الوضع والحركة: تعد خطوة رئيسية لتفعيل لغة الجسد، وعند ممارسة هذه المهارة ينبغي مراعاة ما يأتي:

أ- الوقوف منتصب القامة بالوضع الطبيعي المريح.

ب- مرونة الجزء الأعلى من الجسم.

جـ- نظرتك إلى نفسك، وهي عادة تعكس انطباع الآخرين عنك.

د- تجنب الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئة، مثل التراجع إلى الخلف، والميل من جنب إلى جنب، والاعتماد على قدم واحدة في الوقوف ثم التحول إلى القدم الأخرى.

3- مهارة ملامح وتعبيرات الوجه: تعكس ملامح وتعبيرات الوجه حالة الإنسان وانفعالاته المختلفة من فرح أو حزن أو غضب أو خوف وغيره من الانفعالات، واستخدام هذه المهارة بفعالية يتطلب التوافق بين الموقف الانفعالي وبين ملامح وتعبيرات الوجه.

واستناداً إلى هذه المهارة تصنّف وجوه الناس إلى ثلاثة أصناف:

1- وجوه بطبعها مبتسمة: ان هذا الصنف يمتاز بسهولة اتصاله مع الآخرين.

2- وجوه محايدة: ان هذا الصنف يستطيع أن يتغير بسهولة من وجه مبتسم إلى وجه جاد، ولذلك فإنه يتمتع بمرونة جيدة.

3- وجوه عابسة: ان هذا الصنف يعاني من صعوبة في اتصاله مع الآخرين.

4- مهارة التنوع الصوتي: يعبر تنوع الصوت عن الحالة المزاجية للمتكلم، ومن خلاله يمكن بث الحماس في نفوس المستمعين، أو تحفيزهم أو تثبيط عزائمهم أو جلب الملل إليهم، ويستخدم المتكلم التنويع الصوتي من خلال رفع الصوت أو خفضه، كذلك من خلال الإسراع أو الابطاء فيه.

5- مهارة اللغة غير المنطوقة: (الوقفات بين الجمل والفقرات): إن اتقان هذه المهارة يفيد في إتمام المعنى المراد من قبل المتكلم وفهمه من قبل المستمع.

6- طريقة الملبس والمظهر: تتكون لدى الفرد انطباعات أولية عن الآخرين عند لقائهم للوهلة الأولى، ويحمل المظهر الخارجي مظاهر اتصالية ينبغي ادراكها، ولذلك يجب مراعاة الآتي في طريقة الملبس والمظهر:

1- إحرص على نظافة وترتيب ملابسك.

2- اختر الملبس الذي يتناسب مع الموقف الاتصإلى.

3- إحرص عل أن يكون مظهرك لائقاً أمام الآخرين.

4- إحرص على نظافة جسمك.

أدوات العلاقات العامة

أن العلاقات العامة هي عبارة عن بناء علاقات جيدة مع الجماهير المختلفة من خلال النشر الدعائي، وذلك لبناء صورة جيدة للمؤسسة، فهي تحتاج إلى أدوات أساسية ورئيسية للقيام بذلك، ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

1) **الأخبار:**

أحد المهمات الرئيسية لموظفي العلاقات العامة هي إيجاد أو خلق أخبار مفصلة عن المؤسسة ومنتجاتها وموظفيها، وصياغة الخبر يتطلب مهارة في تطوير فكرة الخبر والبحث حوله ثم كتابته.

2) **الأحداث الخاصة:**

تستطيع المؤسسة جلب الانتباه للمنتجات الجديدة أو للنشاطات الأخرى لها من خلال تنظيم أحداث خاصة مناسبات مثل المؤتمرات الصحفية، الندوات، المعارض، المسابقات...الخ.

3) **المطبوعات:**

تعتمد المؤسسة بشكل كبير على مواد الاتصال المطبوعة للوصول إلى المستهلكين المستهدفين، وتتضمن هذه المطبوعات التقارير السنوية، الكتيبات، المقالات، المقابلات التلفزيونية...الخ.

4) نشاطات الخدمة العامة:

تستطيع الشركة أن تنمي علاقاتها الطيبة مع المجتمع، وذلك من خلال القيام بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل من أجله مثل المشاركة في النشاطات الاجتماعية، التبرع بالدم، مكافحة التدخين أو المخدرات، المحافظة على البيئة...الخ.

وسائل الاتصال

هنا تستخدم العلاقات العامة في ممارسة نشاطها الاتصالي وسائل الإعلام المختلفة، وأهمها وسائل الاتصال الجماهيري التي لا غنى لأية مؤسسة متحضرة عنها في الوقت الحاضر، وهي الصحف اليومية والمجلات والإذاعة الصوتية، والإذاعة المرئية (التلفزيون) والفيلم السينمائي، كما تستخدم المؤسسات بعض وسائل الإعلام الخاصة التي تصدرها بنفسها، كمجلة المؤسسة أو النشرة الإخبارية، وكالمعارض والحفلات والمهرجانات، وهناك وسائل الاتصال الشخصي كالخطابة والمحاضرات العامة ومكاتب الاستقبال وغيرها، ويتوقف استخدام هذه الوسائل على الوضع الحالي للمنظمة، وعلى مدى الاهتمام الذي يوليه للعلاقات العامة مع جماهير المنظمة، وتقسم وسائل الاتصال إلى ما يلي:

1) الوسائل المباشرة:

ان الوسائل المباشرة للاتصال ربما أكثر الوسائل فاعلية وتأثيرا في الجماهير، لأن الاتصال بين المرسل والمستقبل يكون عادة مباشراً، أي وجها لوجه، بمعنى أن ما يريد أن يقوله، وما يريد أن يعطيه المرسل من انطباعه يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة وبسرعة، وتأخذ الوسائل المباشرة الأشكال التالية:

1- خدمة المجتمع المحلي: يتم بتقديم خدمات عديدة للمجتمع المحلي، مثل إنشاء حضانة لأبناء الحي، أو جمعية تعاونية لخدمة البيئة في المنطقة التي يوجد بها مصنع.

2- الاشتراك في المسابقات العامة: يتمثل ذلك في مسابقة التلفزيون أو الراديو، أو مسابقات شهر رمضان، وفي هذه المسابقات تقدم المنشأة هدايا عديدة للمشتركين، ولا يخفى هنا أن هذه المسابقات تمثل اهتمام خاص من الجمهور، قد يساعد بدوره في زيادة مبيعات المنشأة، وارتياد المواقع التي تعرض فيها سلعها وخدماتها، ومن أمثلة هذه المسابقات المعارض العامة.

3- المشاركة في الحياة العامة: ذلك عن طريق قيام إدارة العلاقات العامة بانتهاز المناسبات العامة والفرص المناسبة التي تشارك فيها أعداد كبيرة من الجمهور، سواء الحزينة منها أو المفرحة، أي المشاركة في السراء والضراء، مما يساعد على إبراز المشاعر الطيبة، وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين، وانتشار السمعة الطيبة للمنشأة.

4- تنظيم الحفلات والدعوات الخاصة: تنظيم الحفلات يدخل في اختصاص إدارة العلاقات العامة، ويمثل نوع من الاتصال المباشر مع الجماهير، سواء كانت هذه الحفلات للعاملين داخل المنشأة أو الجمهور المتعامل معها، أو لعملاء المنشأة، كما أن هذه الحفلات قد تكون لأغراض التكريم أو الحفاوة واستقبال زوار أجانب.

5- رعاية العاملين بالمنشأة: تعتبر رعاية العاملين من الوسائل المباشرة للاتصال مع العاملين بالمنشأة ففيها تقدم الخدمات في حالات العجز أو الإصابة، وكذلك في حالات الوفيات وغيرها من المواقف التي تستدعي وقوف المنشأة على جوار عمالها، وهذا يوطد الصلة بين الإدارة والعاملين.

6- مخاطبة الجمهور: تعني إجراء الحوار المفتوح مع عينة من الجمهور والتحدث إليهم من شكل خطاب معين يلقيه أحد كبار المسؤولين، ويوضح وجهة النظر التي ترغب المنشأة في تعريفها للجمهور وفي المخاطبة، يتم توضيح الحقائق والوقائع

الصحيحة، وفي ذلك تدعيم لموقف المنشأة، وتقوية صلاتها بالجمهور الذي يتعامل معها.

7- المقابلات الشخصية: ان المقابلات الشخصية هامة جداً، ولها أصول وقواعد يجب أن يتقنها المقابل أو المستقبل الذي يجري المقابلة ومن الميادين الأساسية في إجراء المقابلة تكون شخصية المسؤول بالاستقبال قوية، خاصة أن المقابلات الشخصية في العلاقات العامة تختلف عن غيرها، لأنه قد يتوقف على هذه المقابلة تكوين رأي من الطرفين في الأخير، وفي إقامة العلاقات الطيبة.

8- الزيارات: تعتبر من المجالات الهامة التي تعمل فيها إدارة العلاقات العامة وفي تنظيم زيارات الجمهور لمواقع الشركة، وخاصة المصانع وأماكن العمل التي تتميز بالإتقان لتشجعه على احترام المنشأة والإقبال على التعامل معها.

2) الوسائل المقروءة والمكتوبة:

ان الوسائل المقروءة أو المكتوبة في الاتصال هي تلك الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في توصيل رسالتها إلى الجمهور عن طريق الكتابة، سواء بالنشر في الصحافة أو عن طريق طبع العديد من النشرات والدوريات والكتيبات المطبوعة:

1) الجرائد اليومية: ان الجرائد الرسمية أهم وسيلة يمكن أن تستخدمها إدارات العلاقات العامة في نقل الأخبار أو الرسائل الإعلامية إلى جمهور المتعاملين معها في مختلف المستويات والأنواع.

2) المجلات: حيث أن اختيار المجلة المناسبة لموضوع العلاقات العامة الذي تريد المنشأة نشره من أهم النقاط في استخدام هذه الوسيلة.

3) مطبوعات المنشأة: كثيراً ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها، ويقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها.

3) الوسائل المسموعة:

تقسم هذه الوسائل إلى ما يلي:

1- التلفون: لقد أصبح ضرورة هامة في إتمام الإيضاحات ولا يمكن لأي منشأة سواء صناعية أو تجارية أو خدمية أو حكومية أن تعمل بدونه.

2- الإذاعة: يمكن لرجال العلاقات العامة الاستفادة من هذه الوسيلة للاتصال بالمواطنين عن طريق إذاعة الأخبار والمعلومات والبرامج الخاصة والندوات الإذاعية.

3- التسجيلات: يمكن إعداد برامج العلاقات العامة باستخدام تسجيلات سابقة عن المناسبات الخاصة أو التي تتضمن مواقف هامة من المطلوب إعادتها، حتى تعطي الأثر المطلوب لدى المستمعين.

4- مكبرات الصوت: تظهر أهمية مكبرات الصوت في أثناء الحفلات التي تقيمها إدارة العلاقات العامة، فعندما يكون عدد المدعوين كبيراً، وليس من السهل على المرسل لرسالة العلاقات العامة أن يتصل بكل فرد من هؤلاء المدعوين، فعن طريق مكبر الصوت يمكن إبلاغ الرسالة ووصولها للجميع.

4) الوسائل المرئية:

ان الوسائل المرئية فهي التي تتمثل في الصوت والصورة معاً، وباستعراض هذه الوسائل يمكن معرفة مدى فاعلية كل من هذه الوسائل وهي كالآتي:

1- التلفزيون: لقد أصبح التلفزيون في السنوات الأخيرة من أوسع وسائل الاتصال، وربما أكثرها جاذبية لدى الجمهور، فمن خلال الشاشة يمكن إرسال العديد من الرسائل التي يمكن أن تصل إلى مجموعات كبيرة من الجمهور.

2- أجهزة الفيديو: حيث تقوم المنشآت الكبيرة بإمداد إدارات العلاقات العامة بأجهزة فيديو، لتسجيل وتصوير الحفلات والمناسبات واجتماعات مجالس

الإدارة، ويلاحظ أن هذه الوسائل المختلفة من الاتصال تمثل قنوات واسعة لنشاط العلاقات العامة، وبرامجها المختلفة التي تهدف إلى التفاهم المتبادل والاستمرار في وجود العلاقات الطيبة مع الجماهير المختلفة.

3- السينما: تعتبر وسيلة اتصال باهظة التكاليف، ولهذا نجد أن أن أفلام السينما لا يقدر على استخدامها سوى المنشآت الكبيرة، والتي تستفيد من إعداد هذه الأفلام بفوائد كبيرة تفوق تلك النفقات التي تحملتها في إعداد الفيلم.

الفصل الثالث

البروتوكولات الدبلوماسية والاجتماعية

الفصل الثالث

البروتوكولات الدبلوماسية والاجتماعية

مفهوم البروتوكولات

ان البروتوكول يعني في المصطلح الدارج، التقليد أو القاعدة، كما تعنى كلمة أتيكيتْ الذوق ومراعاة شعور الأخر، وقد نشأ المصطلح بشكل عام، في إطار عملية وضع قواعد السلوك الضروري عند المجتمعات المتحضرة، أو عند الطبقة الراقية في هذه المجتمعات، ثم تطور استخدام المصطلح ليشير إلى مجموعة القواعد، التي تضبط سلوك مجموعات من العاملين الذين يكون للمجاملة والذوق المتبادل دور مهم في عملهم، وهكذا ووفق هذا المعنى أصبحت قواعد البروتوكول مألوفة ومتطورة في العلاقات بين الملوك والرؤساء، وبين مبعوثيهم الدبلوماسيين والخاصين وفى المنظمات والمؤتمرات الدولية، وكلما اتسع نطاق المعاملات الدولية، أصبحت قواعد السلوك القائمة على المجاملة والذوق أكثر اتساعاً واستخداماً، مثل التحية البحرية، والتحية العسكرية للقوات المسلحة للدول المختلفة، ورموز تحية الموتى والقتلى، ثم الأعراف والمراسم والاتيكيت في مجال الزيارات، والممارسات الدبلوماسية المختلفة، وخلال الرحلة الطويلة التي استغرقها مصطلح البروتوكول والاتيكيت عبر القرون، ومن خلال ممارسات الجماعات البشرية المختلفة، استقرت مجموعة من القواعد التي تتناقلها وتتدارسها الأجيال.

لقد بدأت مراعاة هذه القواعد من الأمور المستحبة، بوصفها مبادرات لمراعاة الأخر وإنكار الذات، وكلها من أخلاق الفروسية في العصور الوسطى، ومن قواعد المدنية الحديثة في الحضارة الأوروبية، انتقلت مراعاة هذه القواعد إلى مرتبة الإلزام، بحيث يترتب على إغفالها أحياناً أزمات حادة في علاقات الدّول، وكثيراً ما أدى إغفالها إلى حروب حقيقية بين الدول الأوروبية، خلال القرن التاسع عشر، ولذلك بدأت مرحلة

العناية المكثفة بها. وعلى الرغم من ذلك فهي ليست موثقة أو منشورة بشكل تفصيلي، كما تقل الكتابات فيها إلى حد الندرة، حتى إن العارفين بها يقتصر وجودهم على مقار أعمالهم، بوصفها ممارسات يومية تحرص إدارات المراسم في الوزارات المعنية، كرئاسة الدولة ورئاسة الوزراء، وبشكل أخص وزارة الخارجية، على توارثها وتناقلها، بل وطبع دليل موجز بأهمها.

أما بروتوكولات حكماء صهيون، فهو مصطلح يشير إلى القواعد السرية التي تواعد حكماء الصهاينة على أن تكون نبراس الحركة الصهيونية، ووجود هذه البروتوكولات على أية حال يكتنفه بعض الغموض، وإذا كانت قواعد البروتوكول قد أصبحت في معظمها قواعد عالمية، فإن جزءاً مهماً منها لا يزال، وسيظل كذلك، يحمل الطابع المحلي الخاص بكل دولة، مما يعني أن قواعد البروتوكول العامة تسمح ببعض الخصوصيات، وفق تقاليد المجتمعات وتطورها، بما لا يُخل بهذه القواعد العامة.

وقد عرّف العرب المصطلح على أنه 'الرّسوم' المشتقة من كلمة 'رسم' أي الأمر المكتوب؛ ومثالها الآن 'المرسوم الملكي' أو 'الأميري' ويعني القانون أو الأمر الملزم، بما يدل على احترام العرب لهذه القواعد، سواء في مقابلات الملوك والشخصيات الدولية المرموقة، أو رجال السياسة، أو مقابلة الناس ومعاملتهم. وقد اشتق الأتراك من 'رسوم' العربية كلمة مراسم، ومن الرّسم كلمة 'رسمي' ومرسوم وهو الإرادة الرئاسية عموماً.

كما يرد مصطلح البروتوكول على عدة معان، منها أن البروتوكول يعنى قواعد السلوك المتحضر، ومنها كذلك أن البروتوكول هو نظام يتفق عليه في السلوك، أو التنفيذ، كما يعنى البروتوكول ملحق المعاهدة أو أداتها التنفيذية، ونظراً لأهمية التعرف على قواعد السلوك المتحضر، في المواضع المختلفة، بما يفيد في ترقية هذا السلوك وترقية المجتمع وإشاعة مشاعر الود بين أعضائه، باعتبار البروتوكول يعنى، في أبسط معانيه، مراعاة الآخر Paying Due Consideration to the Others، سواء في الحياة العامة، وفى الممارسات الدبلوماسية بوجه خاص، وفي الدبلوماسية الدولية الثنائية والمتعددة

الأطـراف، بوجـه أعـم، والواقـع أن قواعـد الـسلوك مـستقرة في حيـاة النـاس، وفي أعمالهم،وهم يمارسونها، وفي معظم الأحيان دون أن يدرون.

كما تعد القواعد الاساتسية للبروتوكول، واحترامها الخط الـدفاعي الأول لحمايـة العلاقـات الدبلوماسـية والـسياسية، ذلـك أن العلاقـات الدبلوماسـية هـي أداة إدارة العلاقات السياسية، وأن هذه الأداة قد وضعت لها القواعد الثابتـة الـتي تكفـل لهـا تحقيـق هذه الغاية، ولكن الرابطة بين العلاقات الدبلوماسية والعلاقات السياسية، علاقة حـساسة لأن توتر العلاقات الدبلوماسـية يمكـن أن ينـال مـن العلاقـات الـسياسية، كمـا أن تـأثير العلاقات السياسية، يمكن أن يؤثر على العلاقات الدبلوماسـية في بعـض الأحيـان، علمـاً بأن متانة العلاقات الدبلوماسية تكون أكثر أهمية كلما توترت العلاقات الـسياسية، حتـى يمكن استخدام العلاقات الدبلوماسية في معالجة التوترات في العلاقات السياسية.

اما المـصطلح في المفهـوم القـانوني، فيُطلـق علـى ملحقـات المعاهـدة، أو الاتفـاق التنفيـذي للمعاهـدة، أو يكـون البروتوكـول هـو المعاهـدة نفـسها، كمـا قـد يُطلـق علـى المذكرات أو المحاضر المتفق عليها، التي يرجـع إليهـا أطـراف المعاهـدة، عنـد الاخـتلاف في التفسير، ويُطلق على ملحقات المعاهدة بروتوكولاً، عندما تنظم أمـورًا مكملـة للمعاهـدة، مثـل البروتوكـولات الملحقـة بالعهـدين الـدوليين، للحقـوق الـسياسية والاجتماعيـة والاقتصادية والثقافية لعام 1966.

ومثال على ذلك بروتوكـول جنيـف، الـذي حظـر اسـتخدام الأسـلحة الكيماويـة والبيولوجية، وقد كانت كلمة بروتوكول إحدى الكلمات المرادفـة لـمعاهـدة، مـع فـارق واحد وهو أن البروتوكول أقل مرتبة، أو ملحق فقط أو منفذ للمعاهدة، في الوقـت الـذي كان فيه العرف يجري على التمييز بين المعاهدةTreaty، والاتفاقيـة Conventio، والاتفـاق Accord، والميثاق Charter، والعهدCovenant (كعهد العـصبة)، وميثـاق جامعـة الـدول العربيـة، والبروتوكـول، والوفـاق Entente، والمعاهـدة البابويـة Concordant وغيرهـا، وانصب التمييز على أساس موضوع الاتفاق سياسياً أو فنياً، وأطرافه، ودرجة إلزامه، أمّـا

اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات، فقد سوّت في المادة الثانية بين هذه المصطلحات، فكلها في مرتبة المعاهدة، متى توفرت شروطها تعني معاهدة اتفاق دولي معقود بين دول بصورة خطية وخاضع للقانون الدولي، سواء أثبت في وثيقة وحيدة، أو في اثنتين، أو أكثر، من الوثائق المترابطة، وأياً كانت تسميته الخاصة.

القواعد الاساسية في البروتوكول ومجالات تطبيقها

تُعالج قواعد البروتوكول، طبقاً للبروتوكول الدبلوماسي، الذي يشمل قواعد سلوك رؤساء الدول والممثلين الشخصيين لهم ولدولهم، ويتم ذلك طبقاً لأربع نقاط أساسية، كالآتي:

1) إن البروتوكول يتصرف إلى الجزء الرسمي الإجباري، كما ينصرف إلى قواعد الذوق العامة والمألوفة، في مجال العمل الدبلوماسي والعمل الرسمي بين الدول؛ ولذلك فإن الإخلال بالجزء الرسمي يؤدي حتما إلى إضرار في مجمل العلاقات الدبلوماسية، وربما السياسية أيضاً وفق درجة أهمية القاعدة والحساسية، التي تحدثها في هذه العلاقات، أما تجاهل الجزء الشخصي في هذه القواعد، فقد يقتصر أثره على إحداث تعقيدات للشخص، الذي يتجاهله، في حدود لا تنسحب إلى مجمل العلاقات الرسمية، فهناك فرق بين أن يتجاهل السفير قواعد الاتصال، مع كبار المسئولين في الدولة المضيفة، ولو بتعليمات من حكومته، كإثارة مسائل داخلية حساسة دون التزام اللياقة الواجبة، وبين أن يتخلى السفير عن اللياقة في مناسبات مماثلة، دون أن يكون مكلفاً بإبلاغ رسالة حادة إلى الدول المضيفة.

2) يختلف البروتوكول عن العلاقات العامة، كما يتفق معها في وجوه أخرى؛ فكلاهما يقع في إطار واحد، ويهدفان إلى تحقيق الانسجام في علاقات الأفراد، بما يجعل هذه العلاقات أداة لتيسير المعاملات، وليست عقبة أو عبئًا عليها، ذلك أن العلاقات وسيلة إلى غاية تعقبها، فإن تعثرت الوسيلة عزّت الغاية

وتعذر تحقيقها، ولكن هذا الاتفاق والتماثل بين البروتوكول والعلاقات العامة، يجب ألا يُخفي اختلافاً جوهرياً بينهما، هو في أن البروتوكول حرفة ونظام وقواعد تمارس بشكل إجباري، ويؤدي تجاهلها إلى الإضرار بعلاقات الدول، بينما العلاقات العامة تتوجه إلى عموم الناس، ويترتب على تجاهلها تعقد العلاقات وتعثر المعاملات في قطاع معين، ويضاف إلى ذلك أن قواعد العلاقات العامة متطورة وغير محصورة،خلافا لقواعد البروتوكول بالمفهوم الرسمي، الذي استقرت عليه عبر العصور، ولا شك أن تطبيق قواعد العلاقات العامة، يُتطلب فقط في رجال العلاقات العامة، أمّا المراسم فهي قواعد مجردة يلتزم بها كل العاملين في القطاعات، التي تنطبق فيها قواعد المراسم والبروتوكول.

3) أن قواعد البروتوكول تختلف عن مدونة السلوك Code of conduct، المألوفة في المجال الأخلاقي، سواء للأطباء، أو الرياضيين، أو المعاملات التجارية، أو العاملين في وزارات الخارجية في بعض الدول، كالولايات المتحدة، فمدونة السلوك لها طابع أخلاقي معنوي، أمّا قواعد البروتوكول فهي تعالج مجالاً مختلفاً في السّلوكيات الدبلوماسية، وتنطبق على فئة خاصة، وتُعنى بالقواعد السلوكية الخارجية العامة، خلافًا لمدونة السلوك، التي تضع قواعد التعامل في مجال محدد، لتساعد أطرافه في الوصول إلى نتائج محددة. فهذه القواعد مطلوبة لتسهيل الوصول إلى غاية أبعد، بينما قواعد البروتوكول مقصودة لذاتها، وهدف احترامها قد يكون غير مباشر، وهو تفادي تأثر العلاقات السياسة بمشكلات العلاقات الدبلوماسية.

4) إن تجاهل الدولة، أو الدبلوماسي، لبعض قواعد البروتوكول، قد يدفع الدولة المتضررة إلى الرد، ويتوقف الرد على نوع المخالفة، وهل تعدّ المخالفة انتهاكاً لقاعدة قانونية، أم لقاعدة من قواعد المجاملة courtoisie، التي يجب أن تراعى

فيها قاعدة المعاملة بالمثل reciprocite، فعلى سبيل المثال، فإن الدولة قد تعمد إلى تأخير موعد تقديم السفير الأجنبي أوراق اعتماده إلى رئيس الدولة، لتعبر بذلك عن موقف غير ودي تجاه دولة السفير؛ أو قد لا تدعوه إلى الحفلات الرسمية، وليس إلى اللقاءات الرسمية؛ أو قد تعمد إلى المماطلة في ترتيب المواعيد، التي يطلبها مع المسؤولين. وهذه التصرفات تدخل في إطار المجاملات، وعدم احترامها لا يعني انتهاك واجب قانوني محدد.

البروتوكول والمجاملات والمراسلات والزيارات

من أهم صور المجاملات الدولية، ما يلي:

1. **زيارة الأماكن الحساسة:**

من صور المجاملات، أن يطلب رئيس الدولة الضيف زيارة بعض الأماكن ذات الأهمية المعنوية لدى الدولة المضيفة، مثل توقف الرئيس كلينتون خلال زيارته التاريخية لأفريقيا، في مايو 1998، في مطار كيجالي في رواندا، لتكريم ضحايا المذابح العرقية عام 1994، وتوقف أمين عام الأمم المتحدة عام 1999 بالمطار نفسه، للغرض ذاته، والاعتذار عن تقاعس الأمم المتحدة، في هذه المذابح.

2. **التعازي:**

هنا يتبادل الرؤساء برقيات التعازي، في وفاة الشخصيات العامة، أو أفراد الأسرة، أو وقوع الكوارث الطبيعية كالزلازل والأمراض، وفي مثل هذه المناسبات، تُعلن الدول الحداد لمدة تحددها كل دولة، فيما لا يقل عن ثلاثة أيام ولا يجاوز سبعة أيام، لوفاة رئيس دولة اخرى، ويمكن أن تنكّس الأعلام مجاملة للدولة الأخرى خلال مدة الحداد، كما قد تبلغ المجاملة حدًا أبعد من إرسال البرقيات للتعزية، بإرسال بعثات الشرف، أو المشاركة الشخصية لرئيس الدولة، في تشييع جنازة الرئيس الآخر.

3. تبادل الهدايا:

يدخل في باب المجاملات تبادل الهدايا والتهاني، في المناسبات المختلفة، وتبادل الأوسمة، ويقضي العرف الدبلوماسي بعدم دعوة الدولة المضيفة ممثل الدولة، التي بينها وبين دولة أخرى حرب، عند زيارة رئيسها الدولة الأولى، إلى المناسبات الرسمية تكريماً للضيف، وكذلك عدم دعوة ممثلي الدولة التي لا تعترف بها دولة الضيف، ويختلف الحال قليلاً في الحفلات، التي يقيمها رئيس بعثة إحدى الدول في دولة أخرى، لأنه هو الذي يحدد، وليس الدولة المضيفة، المدعوين إلى حفلاته. وقد تقتضي المجاملة سرعة الإجابة على برقيات الشكر والتهاني، لأن إغفالها، خاصة في بعض الظروف، قد يدل على فتور في العلاقات، أو عدم الرغبة في تبادل المجاملات.

4. التهاني:

لقد جرت العادة أن يتبادل رؤساء الدول التهاني، بالأعياد القومية والدينية، وكذلك في المناسبات المهمة كالزواج، أو تأييد قرار سياسي خاص له دلالته وتأثيره، أو النجاة من محاولة اغتيال، أو من كارثة قومية، أو النجاح في الانتخابات.

ويعرف العمل الدولي عدداً لا حصر له، من صور تكريم رؤساء الدول، إلى جانب صور التكريم الرسمية عند الزيارات والمغادرة، مثل منح الضيف مفتاح العاصمة، أو الدكتوراه الفخرية، أو تسمية أحد الشوارع باسمه، أو منحه أرفع وسام في الدولة.

5. الاعتذار:

من اهم صور المجاملات الحديثة، اعتذار رؤساء الدول عمّا ألحقته دولهم من اضرار قومية، أو إنسانية، لدول أخرى، حتى أطلق على هذا الاتجاه دبلوماسية الاعتذار diplomacy of apology، ومثال ذلك اعتذار اليابان لدول جنوب شرق آسيا، عمّا ألحقته اليابان بها خلال الحرب العالمية الثانية.

6. **التعاون وتقديم المساعدات:**

من صور المجاملات تقديم المساعدات المادية والفنية، خاصة في أوقات الكوارث، وهذه المساعدات قد تستخدم أحياناً في التعبير عن مواقف سياسية، من صور المجاملات تقديم الولايات المتحدة وكوريا الجنوبية مساعدات غذائية عاجله لكوريا الشمالية، خلال الأزمة الغذائية الحادة التي واجهتها، لإظهار عجز النظام الشيوعي، وإشعار كوريا الشمالية بأهمية التقارب مع كوريا الجنوبية، وربما أسهم ذلك التعاون في عملية التقارب، التي تمت بين شطري شبه الجزيرة الكورية.

مراسم المراسلات والزيارات بين رؤساء الدول

1. **المراسلات بين رؤساء الدول:**

حيث تشير هذه المراسلات إلى حجم المجاملة، أو الاهتمام، أو التوافق بين الدول، وتراعى في هذه الرسائل عبارات المجاملة، التي تتطلبها المناسبة، سواء للتعزية، أو التهنئة، أو التضامن وغيرها، وتكتب هذه الرسائل على ورق من الحجم الكبير، وتوضع في غلاف، بعد ختمها بخاتم الدولة، موضحًا به اسم رئيس الدولة المرسل إليه، ولقبه الكامل، أمّا الرسائل العادية فتكون أبسط، ويستخدم رئيس الدولة صيغة المفرد، كما يستخدم صيغة الجمع للمخاطب، وتكون مثل هذه الرسائل عادة للمناسبات الاجتماعية، أو للمراسلات السياسية العادية وغير الرسمية، وقد يرسل رئيس الدولة الرسائل الشخصية ليسلّمها رئيس بعثه إلى الدولة الأخرى، أو يحملها مبعوث خاص، وقد تتخذ صورة كتابية أو شفهية، وقد تتضمن هذه الرسائل الشخصية أحياناً، بعض المواقف الخاصة من القضايا المعلنة، التي يهم رئيس الدولة أن يبلغها إلى بعض الرؤساء الآخرين، ولكنه لا يرغب في إذاعتها، وعلى كلٌ، فالمراسلات بين رؤساء الدول، ذات مناسبات وموضوعات تفوق الحصر.

2. زيارات رؤساء الدول:

لقد عرفت العلاقات الدولية المعاصرة تطورات جوهرية، أهمها ظهور دبلوماسية القمة Summit Diplomacy والاتصال المباشر بين الرؤساء، سواء بأجهزة الاتصال المتطورة، أو الزيارات السريعة، أو إرسال المبعوثين الخاصين، أو الزيارات الرسمية العادية، أو الزيارات الشخصية، أو الزيارات غير الرسمية وغير الشخصية، وتحاط الزيارات الشخصية، عادة، بالكتمان، ولكن بالرعاية والاهتمام الشخصيين من جانب رئيس الدولة المضيفة، كما يكون للزيارة غالباً طابع اجتماعي، أمّا الزيارات الرسمية، فلها قواعد محددة، إذ توجه الدعوة قبل إتمامها بمدة كافية، ويترك للضيف تحديد موعدها، ثم تتخذ ترتيبات الزيارة، وإعداد برنامجها، وتشكيل الوفد المرافق للضيف، وإعداد الصيغة الأولية للبيان المشترك ونقاط الخطب المتبادلة، وإعداد الأوسمة والنياشين، التي ستوزع خلال الزيارة، وترافق الضيف بعثة شرف من الدولة المضيفة، وبعثة أخرى إذا كانت زوجته بصحبته.

أما مراسم استقبال رؤساء الدول، فقد تتم في المطار، أو في القصر الرئاسي، حسب تقاليد كل بلد، وفي كل الأحوال، تُطلق 21 طلقة ترحيباً بالضيف، ويعزف السلامان الوطنيان لدولة الضيف أولاً، ثم لدولة المضيف، ويُستعرض حرس الشرف، ثم يقدم الرئيس المضيف لضيفه، الوزراء وكبار رجال الدولة، ثم يُوصل المضيف ضّيفه إلى حيث إقامته، ويرد الأخير الزيارة بعد ذلك بوقت قصير، في قصر الرئاسة.

ولا يتمتع رؤساء الحكومات بمراسم الرؤساء نفسها، كما لا يتمتع بها الرؤساء السّابقون، أو رؤساء الحكومة السابقون، وإنما يتمتعون بما تقتضيه المجاملة من التكريم، ولا تُتبع مراسم معينة عند زيارات وزراء الخارجية، أو الوزراء الآخرين.

أما الموائد والحفلات الخاصة لزيارات الرؤساء، فلا تختلف من الناحية الفنية عن سائر الحفلات الرسمية الأخرى، في طريقة ترتيب الموائد وترتيب جلوس الشخصيات المدعوة، إلى هذه الحفلات، وقد جرت العادة أن يُرفع على سيارة الضيف، علم دولته

على يمين مقدمة السّيارة، وعلم الدولة المضيفة على يسار المقدمة، كما يُعزف النشيد الوطني لدولة الضيف، قبل النشيد الوطني لدولة المضيف، ويفضّل أن يخصص للرئيس الزائر سيارة خاصة، أو أن يجلس الرئيسان، الزائر والمضيف في سيارة واحدة. وفي هذه الحالة يجلس الضيف في المقعد الخلفي الأيمن وبجواره الرئيس المضيف، وأن ينزل الضيف قبل المضيف بلحظات.

البروتوكول وآداب الحفلات والمقابلات

من آداب الحفلات والموائد، يُراعى إرسال الدعوات قبل الحفل بوقت كاف، وعلى المدعو أن يبادر إلى تأكيد قبول الدعوة، أو الاعتذار عنها، كما يُتجنب تفادى إقامة الحفلات في العطلات الرسمية، أو الأسبوعية، مع مراعاة عدم إقامة حفلات متعددة، من جانب هيئات رسمية متعددة، للمدعوين أنفسهم، وإذا كان الحفل لتكريم شخصيه محددة، فيراعى أن تحدد الشخصية المكرّمة التاريخ والموعد المناسب للحفل، وتقترح بعض الشخصيات، التي تدعى، وأن يوضح في بطاقة الدعوة إنها تقام تكريماً لهذه الشخصية، مع ذكر المناسبة، ولا يجوز لهذه الشخصية أن تتولى بنفسها الدعوة إلى هذا الحفل.

وفي حالة الدعوات بمناسبة زيارات رؤساء الدول والوزراء، أو الدعوة لحفلات الأعياد القومية للدولة المضيفة، فيجب أن يكون الاعتذار عن الغياب بسبب عذر قاهر، كالمرض، أو السفر، ولا يجوز الاعتذار بسبب الارتباط بموعد سابق.

ويراعى حضور الحفلات الرسمية في وقت مناسب، وقد جرت العادة أنه في حفلات العشاء أو الغداء، عندما يكون المدعوون جالسين على مقاعد، أن تحدد أسماؤهم أمام المقاعد، وفي هذه الحالة يجب الحضور خلال الدقائق العشر الأولى، وكذلك الأمر في حفلات الاستقبال، التي يحضرها رؤساء الدول، أما حفلات الاستقبال الأخرى، فيمكن الحضور في أي وقت خلال الفترة المخصصة للحفل، مع تجنب الحضور في اللحظات الأخيرة للحفل، لكن لا يجوز الحضور إلى مقر الحفل قبل الموعد، ولو

بدقيقة واحدة. ويجب اختيار الزّي المناسب للرجال والسيدات، ولا يجوز اصطحاب الزوج، في حفل ستحضره السيدات فقط.

أما ترتيب الجلوس في الموائد، فيراعى فيه أن يدخل ضيف الشرف وزوجته أولاً، ثم تبعهما السّيدات، فالرجال حسب مراكزهم وأسبقياتهم، أما حفلات رؤساء الدول فيدخل كافة المدعوين أولاً ويقفون خلف مقاعدهم، ثم يدخل الضيف ومضيفه، وبعد جلوسهما، يجلس المدعوون بعدهما.

وتكون الموائد، دائرية، أو على شكل U أو حدوة جواد أو مستطيلة، أو الموائد المتقابلة على الطريقة الإنجليزية والموائد المتقابلة على الطريقة الفرنسية، والموائد المزدوجة على شكل حرف H، والموائد على شكل مشط، وتراعى القواعد الآتية في الحفلات:

1. يحلّ مندوب الرئيس أو الوزير، محل من ينوب عنه.
2. يبدأ الحفل بعد دخول رئيسه، ولا يخرج أحد قبل خروجه.
3. عند المصافحة باليد، تكون لطيفة ولا تُمسك اليد بقوة، كما لا تبقى اليد عند مصافحة النساء (عند غير المسلمين) لمدة أطول مما يجب، ولا تُمسك اليد بارتخاء.

ويفضل في الحفلات الرسمية وضع خريطة بالمقاعد وأرقامها، ووضع بطاقة على كل مقعد، ويقدّم داعي الحفل رئيس الحفل أولاً، ثم المدعوين عن يمينه، ثم عن يساره، ويجب تحديد ظروف الحفل، ونوع الزّي، كأن يكون بدلة كاملة، أو ملابس خفيفة، أو عادية، أو الزّي القومي، كما يجب تحديد نوع العشاء أو الغداء بوفيه مفتوح، أو مقاعد مخصصة لكل ضيف، أو حفل كوكتيل في فندق، منزل، حديقة... الخ.

مراسم الحفلات في المنازل

1- تفادي المناقشات الحادة، أو الانفعال مع أحد أفراد الأسرة أو الضيوف، أو التحدث بالهاتف طويلاً، أو هامساً.

2- الحضور قبل الموعد ببضع دقائق.

3- عدم دعوة أشخاص بينهم تنافر أو خلافات.

4- عدم التكلف في ارتداء الملابس الباهظة الثمن، تجنباً لإحراج المدعوين.

5- على الداعي مراعاة حسن الاستقبال، والحضور المستمر بين المدعوين وألا يغادرهم كثيرًا، أو لوقت طويل.

6- أن يكون مستوى المدعوين متقارباً، وأن يحاول الداعي إضفاء البهجة على الحديث والجلسة.

7- ترفع ربة المنزل بنفسها الطبق إذا كان الحفل غير رسمي، وليس ضرورياً الاستعانة بالخدم، وذلك دليل على إضفاء الألفة والاهتمام الشخصي بالضيوف، ويرفع مقعد المعتذر، حتى لا يظل خالياً.

8- تُجهز الأطعمة المناسبة اجتماعياً وشخصياً ودينياً، مع مراعاة المرضى أو الأطعمة الخاصة، في مناسبات دينية خاصة.

9- لا يجوز دعوة مسيحيين على أطعمة لا تناسب صيامهم، أو مسلمين على أطعمة محرمة، أو خلال أيام رمضان، في غير مواعيد الإفطار أو السّحور.

10- لا يغادر الداعي أو الضيف المائدة، إلا بعد انتهاء جميع الضيوف من الطعام.

11- تراعي السيدة اللياقة الواجبة في الملابس، فتتجنّب التبرّج، أو الملابس غير المحتشمة، أو الضيقة.

12- يكتب على بطاقات السيدات "سيادة حرم فلان"، ولا يكتب اسمها شخصياً.

13- يُجلّس الرجل السيدة عن يمينه أو عن يساره، ثم يجلس هو بعد ذلك.

14- لا تلقى الخطب إلا في الحفلات الرسمية.

كذلك لا يجوز للمدعو في مطعم، أن يُرهق الداعي بالطلبات الكثيرة والباهظة الثمن، خاصة إن ترك الداعي للمدعوين اختيار طعامهم. كما يجب تجنب قراءة الكتب،

أو الصحف، خلال الطعام، أو الإكثار من مكالمات الهاتف المحمول، كما تجري تسوية الحساب في هدوء، دون إحداث مشكلات مع مسؤول المطعم، ودون أن يرى الضيوف فاتورة الحساب، بينما يُعطى إكرامية لهذا المسؤول، لا تُعطى الإكرامية، عادة إلى خدم المنازل، عندما يكون العشاء بالمنزل.

وهنالك ضرورة لآداب الطعام عدم إحداث صوت عند شرب المياه أو الحساء، و يجب إغلاق الفم، وعدم المضغ بصوت عالٍ، وعدم الكلام أثناء الطعام، أو النطق بألفاظ تؤثر على الشهية، وعدم تناول أطعمة أو أدوات وقعت على الأرض، ويجب الاعتذار لكسر الأشياء، أو وقوع مشروبات على المفرش، وعدم بدء الطعام قبل الآخرين، وعدم وضع اليدين على المائدة، وألا ترفع الشوك والسكاكين باليد أثناء الكلام، وعدم إخراج بذور الفاكهة أو الليمون من الفم مباشرة، بل بالملعقة، وأن يغطى الفم باليد اليسرى عند تخليل الأسنان بعد الأكل، وتفادي التدخين و بقية الضيوف يأكلون، وعدم التذمر علناً من أنواع معينة من الأطعمة، إذا كان تناول الطعام في المنازل، وعدم أخذ كميات كبيرة أو أنواع كثيرة من الطعام، في الطبق الواحد.

كما يتوزّع الرجال والسيدات على المائدة، بحيث لا يجلس الزوج بجانب زوجته أو في مواجهتها، لدى غير المسلمين، بل يجلس الضيف والمضيف كلاهما على طرف من المائدة، أو في منتصفها متقابلين، وفي الحفلات الكبيرة يُقدّم برنامج الحفل مكتوباً في بطاقة على الموائد، ومع نهاية الفقرة الأخيرة يُعزف السّلام الوطني، الذي يؤذن بانتهاء الحفل وانصراف الزوار، ولكن في الحفلات دون ذلك المستوى، ينصرف المدعون بعد الطعام إلى قاعة مجاورة لتناول القهوة، أما إذا أراد الداعي أن يقول كلمة بهذه المناسبة، فتكون قبل تناول الطبق الأخير، ويُحظر التدخين على الموائد، خاصة في حضور رؤساء الدول. ويفضل ألا يملأ الضيف طبقه بالطعام، أو أن يكثر منه بطريقة مربكة، وأن يراعي آداب المائدة، وإذا تقرر إلغاء الحفل لأي سبب، فيتم ذلك إما بالتليفون أو ببطاقة خاصة، مع تقديم الاعتذار عن عدم إتمام الدعوة.

أهمية آداب المواعيد والمقابلات

عند حضور الموائد وحفلات الاستقبال، تراعى المواعيد المحددة في بطاقات الدعوة، وعلى رؤساء الدول الحضور قبل الموعد استعداداً للمناسبة. أما مواعيد المقابلات، فيتعيّن على زائر الشخصيات الكبيرة أن ينتظر، كما يجب على هذه الشخصيات أن تستقبل الزائر، في الموعد المحدد سلفاً، وينهي المضيف المقابلة،عادة، ولا يجوز للضيف، خاصة في مواجهة الرئيس أو الوزير، أن يبادر هو بإنهائها، وليس هناك مدة محددة للزيارة، والأمر متروك للمضيف، وإذا حل موعد دخول الضيف، فعليه الانتظار إذا كان المسؤول مشغولاً في مكالمة هاتفية.

أما الحفلات الرسمية، فيجب الحضور في الموعد الموضح بالبطاقة، حتى لو كان الموعد يسبق موعد بدء الحفلة، لأن الموعد المحدد يتعلق بترتيبات الوصول والأمن والمرور وغيرها، وإذا وصل المدعو بعد الوقت المقرر، فالأفضل له الانصراف إذا كانت الأبواب قد أغلقت، كما تقضي المجاملة واللياقة بعدم مغادرة حفلات الاستقبال، قبل مضي نصف ساعة على الأقل من حضورها، ويجب أن يشكر الضيف الداعي عند المغادرة، أيا كانت مناسبة الدعوة، ومن غير اللائق مغادرة الحفل خفية، إلا لأسباب خطيرة، أما إذا كانت بلد المدعو في دولة مضيفة في حالة حداد، فلا يجوز له حضور الحفلات الرسمية، كما لا يجوز للزوجة أن تحضر الحفلات دون زوجها، إذا كانت الدعوة موجهة إليه أصلاً، ولا يجوز دخول الحفل و مغادرته في الوقت نفسه، الذي تدخل فيه أو تخرج شخصية رسمية مرموقة.

ومن غير اللائق مغادرة حفل العشاء أو الغداء بعد تناول الطعام مباشرة، وإذا كانت الحفل في دور العبادة فيراعى الوصول قبل الحفل ببضع دقائق، ولا يجوز مغادرتها قبل انتهائها، مهما كان السبب، خاصة إذا كان يحضرها رئيس الدولة أو ضيف الشرف، ولا يجوز دخول الحفل بعد بدئه وعقب حضور الشخصية الكبيرة، وتنطبق القواعد

نفسها على الحفلات الترفيهية، أو الثقافية، أو القومية، أو الرياضية، ذات الطابع الرسمي.

أما زيارات التهاني أو التعازي، فتقضي اللياقة الحضور في الموعد المحدد للدعوة، أو الموعد المقرر للتعزية، وتكون مدة حضور التهنئة أطول، عادة، من المدة التي يقضيها الشخص للتعزية، وذلك كله وفقاً للعرف السائد في كل دولة.

آداب التقديم والتعارف والتحية

التي تتصف، عادة، بترتيب رسمي محدد، تتولاه إدارات المراسم في الدول المختلفة. فهناك عدد من القواعد المتعلقة بأصول التقديم الاجتماعي. وأهمها إذا كان الحفل مقاماً لتكريم ضيف شرف، فيقدم الداعي المدعوين إلى ضيف الشرف، فيقدم الرجل إلى السيدة، والسيدة إلى الرجل المسن، والسيد بشكل عام إلى الشخصية الكبيرة، والأدنى مقاماً إلى الأعلى، مع ذكر اسم كل منهما وعمله ومركزه، والأصغر سناً إلى الأكبر، ما لم يشغل الأصغر مركزاً أعلى، والقادم إلى الحفل يقدم إلى الموجودين فيه ما لم يكن ذا شخصية مرموقة. وينهض الرجل إذا كان جالساً، وتنهض السيدة للسيدة، وليس للرجل، ما لم يكن شخصية كبيرة.

ولا يعني ذلك أن الداعي يتولى تقديم الضيوف بعضهم إلى بعض، وإنما يقدر ذلك حسب الظروف، ويُترك للداعي كذلك، وهو يقدم ضيوفه، أن يتخير الصفات الطيبة لكل منهما، ما لم يكن الطرفان تعارفاً، ويبدأ القادم إلى الحفل بمصافحة صاحب الدعوة، أو صاحبة الدعوة، وبعدها السيدات، ثم الشخصيات الكبيرة، ثم بقية الرجال، وفقاً لمقامهم وسنهم.

كما للمصافحة قواعد أهمها، لا تجوز المصافحة فوق يدي شخصين آخرين يتصافحان، ولا تجوز المصافحة إذا كان شخص يهم بالمرور بينهما، ولا تجوز المصافحة بالقفاز، إلا استثناءً، كما لا يجوز للممثل الدبلوماسي أن يصافح ممثل دولة أخرى قطعت دولته معها العلاقات، أو في حالة حرب، أو لا تعترف بها، وتقضي اللياقة، عادة، في

الحفلات الصغيرة ذات الطابع الرسمي، أن تُراعي الدولة الداعية عدم الجمع بين مدعوين لا تستقيم العلاقات بين دولهم، تفادياً للإحراج أو الاعتذار.

آداب استخدام الهاتف

من آداب اللياقة أن ينتظر طالب المكالمة، الشخص المطلوب ما لم يكن الأول أعلى مقاماً ومكانة، ويقدم الطالب نفسه واسمه وصفته، ويجوز، مجاملة، خلال زيارة الضيف، أن يرجيء المضيف مكالماته طوال الزيارة، عدا الاتصالات المهمة، ولا يستحب من الضيف أن يستخدم هاتف مضيفه، إذا كان ذا رتبة عالية والزيارة رسمية، وألا يرتب مكالماته لكي تصل إليه في مكتب المضيف، وتقضي آداب المكالمات الهاتفية مع الشخصيات الكبيرة عدم الإطالة من جانب الطالب، ولكن لا يجوز استعجال هذه الشخصية إن هي أرادت إطالة الحديث، وعلى هذه الشخصية، كذلك أن تنهي المكالمة، وأن يكون الطالب متنبهًا إلى صور الإيحاء الصادرة عن الرغبة في إنهاء المكالمة، وليس من اللياقة أن يتصل الطالب بالشخصيات المهمة في المنزل، أو في ساعات حرجة، ما لم يكن لعمل ولأسباب بالغة الجدية، وليس من اللياقة أن يتصل الرجال بالسيدات، أو العكس، في المنازل، ما لم يكن هناك رابطة عائلية، أو في إطار وظيفتها.

البروتوكول الاساسي لبطاقات الزيارة visite Cartes

حيث تؤدي بطاقات الزيارة وظيفة اجتماعية مهمة في المجتمعات المتقدمة وإن كانت الرسائل الإلكترونية E. Mail قد حلت محلها في معظم الأحيان، أما أحوال تبادل البطاقات (الكروت الشخصية) فلا يحدها حصر؛ فمنها التهنئة والتعزية، ورد الزيارة، إذا كان الشخص المرسل أدنى مقاماً، كما يتم تبادلها عند التعارف للتذكير بالاسم والصفة العلمية، أو الرسمية، والعمل الذي يؤديه، والعنوان وأرقام الهواتف، ويُعد إرسال البطاقة زيارة شخصية، ولذلك أصول وقواعد، حيث يرسل البطاقة الشخص المرموق، ويجب أن

يرد المتلقي بزيارة شخصية أو ببطاقة خلال ساعات؛ كما يرسل البطاقة القادم من سفر، إذا كان أصغر سناً أو مقاماً ويذيلها بعبارة (للتحية بمناسبة وصوله).

وإذا كان شخصان في المقام نفسه، يبدأ بإرسال البطاقة الأكثر لياقة وأشد اهتماماً بموضوع الزيارة. ويُفضل عدم ثني البطاقة، وإرسالها خلال ساعات من القدوم من السفر، أو الحلول لأول مرة في الدولة، وأن يتم الرد خلال ساعات كذلك، ويجوز أن يرسل الزوج، أو الزوجة، بطاقة مشتركة إلى أسرة أخرى. أما الأعزب أو الأرمل فيرسل بطاقتين إلى منزل الأسرة، التي يجاملها، إحداهما للزوج والثانية للزوجة حسب العرف المحلي، ولا يكتب على بطاقة الزوجة شيئاً، ولا يجوز للسيدة أو الآنسة أن ترسل بطاقتها إلى شخص آخر، ما لم يكن ذلك في إطار وظيفتها، وإذ كان حامل البطاقة هو صاحبها شخصياً، فيحسن أن يثني كامل طرفها من اليسار، ويقضي العرف في بلجيكا وغيرها، بثنيها من أعلى، فإذا كان ثنيها من الزاوية اليمنى كان ذلك إعلاناً عن الرغبة في المقابلة، وإذا تم ثنيها من أعلى من الزاوية اليسرى، فذلك للإعراب عن المواساة، ولا يجوز ثني البطاقات المرسلة بالبريد، أو مع مبعوث خاص.

كذلك تقوم البطاقات بدورها الاجتماعي في المناسبات المختلفة، للرّد على بطاقة التعارف، أو لرد الزيارة إذا كان المرسل إليه أدنى مقاماً، أو للتهنئة بمناسبة، أو مع باقات الورود، أو مع الهدية، وللشكر على التهنئة أو التعزية، أو للرد على دعوة لحفل، أو ليقدم الشخص نفسه إلى آخر، أو بمناسبة القدوم أو المغادرة، أو لطلب زيارة أو مقابلة، أو للتوصية على شخص آخر.

كما يجب أن يكون لون البطاقات أبيض دائماً، وتكتب البطاقات بصيغة الغائب ولا توقع، وقلما يكتب عليها التاريخ. وتكتب على البطاقات بعض العبارات الرقيقة حسب المناسبة، وأهم هذه العبارات الموجزة للشكر PF، للتهنئة برأس السنة p. f. n . a، للاستئذان بالسفر أو الوداع ppc، وهذا النوع يتم تداوله رسمياً بين رؤساء البعثات الدبلوماسية، والوزراء، وكبار المسؤولين في الخارجية، ولا يتطلب إجابة، وللتعزية pc،

وللتقديم pp، وللتعارف Pfc، وللاطمئنان عن ppn، ومع تحيات فلان ac. ويحسن كتابة العبارات السابقة بالقلم الرصاص، ما لم يتم إرسالها عن طريق البريد.

وهناك أربعة أنواع من البطاقات هي واحدة تحمل اسم الزوج ومعلومات عن عمله وعنوانه وغيرها، وواحدة باسم الزوج مجرداً من كل صفة أو معلومات، والثالثة باسم حرمه ولا تحمل رقم الهاتف، وأخيراً البطاقة المشتركة التي تحمل اسم فلان والسيدة حرمه، ويجوز ذكر عنوان المنزل وأي بيانات تفصيلية أخرى.

القواعد العامة للأسبقية

يجب ان تحترم قواعد الأسبقية في المناسبات الرسمية، وأنه لا نيابة فيها، بمعنى أن من ينوب عن شخصية لها أسبقية محددة، لا يحل محل من ينوب عنه، وإنما يوضع في أسبقيته هو شخصياً، لكن يجوز التنازل عن الأسبقية، وأهم صورها أن يتنازل السفير لوزير خارجية الزائر للبلد المضيف لتصدر الحفل بصفته الداعي، إلا إذا كان الوزير هو ضيف الشرف، فيجلس على الموائد في مواجهة الداعي.

ويحكم قواعد الأسبقية، عادة، إما الأبجدية لدول الشخصيات، أو التناوب لأسماء هذه الدول، أو القرعة، مثل القرعة السنوية التي يتم بها اختيار الدولة التي تتصدر ترتيب الدول، خلال دورة الجمعية العامة للأمم المتحدة:

1) أسبقية رؤساء الدول والوزراء وكبار الموظفين:

لقد بُذلت جهود كبيرة لوضع قواعد تحديد أسبقية الدول ورؤسائها، في المناسبات الرسمية، التي تجمع بين أكثر من واحد منهم، فقد مضى الزمن الذي كان فيه النظام الملكي يتقدم على النظام الجمهوري، أو يُقدم رئيس الدولة الأكثر سكاناً أو مساحة، أو سبقاً في المجالات العلمية والحضارية والعسكرية والثقافية، أو الجهود الإنسانية، كالوساطات الدولية وغيرها، كما لم يعد هناك دلالة لكون الدولة مستقلة قبل غيرها، وأصبحت قاعدة المساواة بين الدول المستقلة، هي التي تحكم الأسبقيات، وتحدد الأسبقية

بين رؤساء الدول، حالياً على أساس أسبقية الرئيس في الحكم للملوك، وتولي الرئاسة للرؤساء، ويتقدم، عادة، رئيس الدولة الضيف على رئيس الدولة المضيف، وتحتفظ أدراج المراسم بسجل يوضح أقدميات الملوك والحكام والرؤساء.

كما تتحدد أسبقية الوزراء وفق عدد من المبادئ، حسب أعراف كل دولة، مثل قِدَم الوزير في تشكيل الوزارة، ويتقدم وزراء الحكومة المركزية، وتختلف تقاليد الدول في ترتيب أسبقيات الوزراء فيما بينهم. ففي لبنان وفرنسا، مثلاً، يتصدر القائمة وزير العدل، فالخارجية، فالداخلية، فالمالية، فالدفاع وهكذا، وفي الولايات المتحدة يرتب الوزراء العدل، ثم الخارجية، ثم الخزانة، ثم الدفاع، ثم النائب العام،.. الخ، وتحتفظ كل دولة بنظام خاص بأسبقيات المسؤولين فيها، إذا اجتمعوا في الحفلات الرسمية، سواء كانوا من القوات المسلحة، أو الوزراء، أو رجال الدين، أو محافظ العاصمة وهكذا، ويأتي المسؤولون بالمعاش بعد نظرائهم في الخدمة، وقد جرت العادة بأن يحتفظ الرئيس، ورئيس الحكومة، والوزير، والسفير بألقابهم نفسها، لكن يجب أن يكتبوا على بطاقتهم وصف السابق، مثل وزير سابق، أو سفير سابق، أو لواء متقاعد، وذلك لا يمنع من مخاطبتهم بلقبهم، مثل السيد الوزير، السيد السفير، السيد اللواء.

2) أسبقية الهيئة الدبلوماسية:

لقد استقرت قواعد الأسبقية بين أعضاء الهيئة الدبلوماسية، بعد تطورات طويلة أصبح مراعاتها واجباً والتزاماً، من جانب الدولة المضيفة، وقد استقرت قواعد الأسبقية، التي تُراعى دون تمييز في محيط الوظيفة الدبلوماسية، فرئيس البعثة الدبلوماسية بمرتبة سفير، أو قاصد رسولي، تتحدد أسبقيته في الدولة المضيفة من تاريخ وصوله لتلك الدولة، وعلى هذا الأساس كذلك يجب أن تتحدد أسبقيته في تقديم أوراق اعتماده، التي يبدأ بها ممارسة وظيفته رسمياً في الدولة المستقبلة، وهي المعيار الرسمي للأسبقية، ونظراً لما قد تقوم به الدولة المستقبلة من تقديم أو تأخير في أسبقيات السفراء، في تقديم أوراق اعتمادهم أحياناً، ردًا على موقف دولة السفير، فقد جرت العادة أن يكون تاريخ أو

ساعة الوصول هي أساس الأسبقية، وبها كذلك يبدأ تمتع السفير بالحصانات والامتيازات الدبلوماسية.

وتؤدى هذه الأسبقية إلى ترتيب أسبقية زوجات السفراء، وفق أقدمية أزواجهن، وإلى تحديد عميد الهيئة الدبلوماسية، الذي يكون، عادة، أقدم السفراء في العاصمة من حيث أسبقية وجوده فيها، ما لم يقم مانع سياسي من ذلك، مثل أن يكون السفير ممثلاً لدولة لا تعترف بها دول كثيرة أخرى، مثلما هو الحال الآن بين إسرائيل والدول العربية، أو أن تكون شخصية السفير محل جدل، في نظر الدولة المضيفة.

وإذا كانت زوجات السفراء يتمتعن بأسبقية أزواجهن، فإن أزواج السفيرات لا يتمتعون بأسبقياتهن، وإنما يأتي زوج السفيرة بعد الوزراء المفوضين، أما داخل السفارة فيأتي الزوج عقب الشخص الثاني في السفارة، ويحتفظ السفراء بأقدمياتهم حتى لو قدموا أوراق اعتماد جديدة، نتيجة تغير نظام الحكم في الدولتين المرسلة والمستقبلة، أو وفاة البابا، أو حل محله بابا جديد، أو استُدعي السفير إلى بلده لمدة طويلة لأسباب سياسية.

أما أسبقية الوزراء المفوضين، بوصفهم رؤساء بعثات، فتتحدد من تاريخ تقديم أوراق الاعتماد، أو تاريخ تسليم صورة هذه الأوراق، إلى وزير الخارجية، وكذلك الحال بالنسبة للقائم بالأعمال الأصلي، أيا كانت درجته الدبلوماسية. أما الأسبقية بين القائم بالأعمال الأصلي. والقائم بالأعمال بالنيابة، فيقدم الأصلي على القائم بالنيابة. أما الأسبقية بين القائمين بالأعمال بالنيابة، فتتحدد على أساس أن القائم بالأعمال في سفارة يسبق القائم بالأعمال في مفوضية، كما تتحدد على أساس الدرجة الدبلوماسية للقائم بالأعمال (وزير مفوض/ مستشار)، ثم على أساس تاريخ إخطار وزارة الخارجية، بتولي القائم بالأعمال رئاسة البعثة بالإنابة.

أما الأقدمية بين الملحقين العسكريين، فتتحدد على أساس درجاتهم العسكرية (لواء/ عميد/ عقيد...الخ) وتاريخ مباشرتهم العمل في الدولة المضيفة، إذا تساوت

الرتبة، وفي داخل البعثة يتقدم العضو الدبلوماسي، مهما دنت درجته، على الملحق العسكري، وكل مكاتب التمثيل الأخرى مهما علت درجات رؤساء هذه المكاتب.

وتتحدد الأسبقية بين البعثات الخاصة، التي توفد على كل المستويات في المناسبات المختلفة، للتهاني أو التعازي أو غيرها، على أساس تقدم البعثة التي يرأسها رئيس دولة، ثم رئيس وزراء، ثم وزير، ثم سفير، ويتقدم رؤساء البعثات الخاصة عموماً، على السفراء المعتمدين في الدولة المستقبلة، بينما يتقدم رؤساء بعثات الشرف، على رؤساء البعثات الخاصة المكلفة بمهام سياسية.

أمّا الأسبقية بين رؤساء البعثات القنصلية، فالقاعدة هي أن القنصل الأصلي يتقدم القنصل الفخري، والقنصل العام يتقدم درجات القناصل الأخرى، ويأتي القنصل العام، عادة، بعد السفير التابع له. لأن السفير هو الممثل المثل الرئيسي لدولته سياسياً، لدى الدولة المستقبلة، وفي المحافظات يجلس القناصل العامون يمين المحافظ، وبقية مسؤولي الدولة الأقل شأنا على يساره، وتتحدد أسبقية رؤساء البعثات القنصلية الأصليين، لا الفخريين، من تاريخ مباشرتهم لمهامهم، أي منذ تسلم إجازة ممارسة الأعمال القنصلية.

ومعلوم أن القنصل الفخري يعين من بين أبناء الدولة المرسلة، أو من بين مواطني الدولة المستقبلة، ممن يتمتعون بالسّمعة الطيبة وحسن السيرة، ويشترط ألا يكون للدولة المرسلة بعثة دبلوماسية أو قنصلية في الدولة المستقبلة، ولا يكون القنصل الفخري من موظفي الحكومة، أو من أعضاء المجالس النيابية، وإذا كانت الدولة المرسلة هي التي تحدد اختصاصات القنصل الفخري، فإن الدولة المستقبلة هي التي توافق على تعيينه، وتمنحه إجازة ممارسة أعماله القنصلية، كما إنها هي التي يمكنها أن تسحب هذه الإجازة، وتلغي هذا التعيين، إذا تخلف شرط من شروط هذا التعيين.

اعتماد السفير

تُعين الدولة المرسلة وفقاً لقوانينها السفير، وتُبلّغ ترشيحه إلى الدولة المستقبلة، قبل أن يعين رسمياً لكي تحصل من الأخيرة على الموافقة Agreement، ويجوز للدولة

المستقبلة أن ترفض منح الموافقة لأسباب ليست مجبرة على إبلاغها للدولة المرسلة، كما يجوز لها أن تؤخر منح الموافقة لأسباب تتعلق بالدولة المرسلة، وكذلك يمكنها أن تسحب هذه الموافقة حتى قبل أن يعين السفير، فإذا عين، كان سحب الموافقة، حتى قبل وصول السفير إليها، إعلانه بأنه شخص غير مرغوب فيه، وليست الدولة المستقبلة مجبرة، كذلك، أن تعلن الدولة المرسلة بأسباب هذا القرار، ولكن جرت العادة أن تتشاور الدولتان في هذا الصدد، قبل أن تضطر الدولة المستقبلة أن تعلن ذلك صراحة.

كما يتمتع السفير، مع أعضاء البعثة الدبلوماسيين، بالحصانة منذ لحظة ممارسة الأعمال الرسمية، وهي بالنسبة للسفير فور تقديم أوراق اعتماده إلى رئيس الدولة، وتنتهي الحصانة بمغادرته إقليم الدولة، ولكن تظل أعماله خلال فترة عمله، مادامت في الحدود الرسمية، تتمتع بالحصانة، لذلك يجب أن نفرق بين انتهاء حصانة السفير بمغادرة البلد المضيف، واستمرار حصانة تصرفاته حتى بعد المغادرة.

وأوراق الاعتماد هي تلك التي يحررها رئيس الدولة المرسلة، وموجهة إلى رئيس الدولة المستقبلة، ولذلك لا يتم تبادل العلاقات الدبلوماسية، إلا بين الدول المستقلة التي يعترف كل منهما بالآخر، وتتضمن أوراق الاعتماد تقديم رئيس الدولة المرسلة للسفير، على إنه موضع ثقته، وإنه يطلب رعايته بوصفه ممثلاً له لدى رئيس الدولة المستقبلة، ولذلك فإن المبعوث الدبلوماسي يقوم بالمهام الأساسية، وهي تمثيل الدولة، والتعبير عن مواقفها، وحماية مصالحها، وتزويد دولته بتقويمه للأوضاع فيها، والسهر على رعاية العلاقات الثنائية بين البلدين، وتعدّ إدارة المراسم بوزارة خارجية الدولة المستقبلة قائمة، تسمى 'القائمة الدبلوماسية'، تتضمن أسماء أعضاء البعثات الأجنبية في العاصمة ووظائفهم ودرجاتهم.

أما مجموع رؤساء البعثات الدبلوماسية diplomatic corps، فيُطلق عليهم 'الهيئة الدبلوماسية' أو 'السلك الدبلوماسي'، ويكون للهيئة عميد هو أقدم هؤلاء الرؤساء، ووظيفته ذات طابع مراسيمي، ولكن يمكن للهيئة الدبلوماسية أن تمارس بعض الأعمال

السياسية، بموافقة الدولة المستقبلة وبتعليمات من حكومات رؤساء البعثات، ويتركز نشاط الهيئة الدبلوماسية وعميدها، على ضمان مراعاة الدولة المستقبلة لمتطلبات التمثيل الدبلوماسي، ومشاكل البعثات الدبلوماسية واحتياجاتها، وإذا قطعت العلاقات الدبلوماسية بين بلدين، تلتزم كل دولة أياً كان سبب قطع العلاقات باحترام حصانات أعضاء البعثة، ومباني البعثة، لحين مغادرة هؤلاء الأعضاء، كما تختار الدولتان دولة ثالثة لرعاية مصالح كل منهما، وتسمى الدولة القائمة برعاية المصالح، Mission of interest .protection

الفصل الرابع

الجمهور والرأي العام

الفصل الرابع

الجمهور والرأي العام

تمهيد

حيث تحتاج المنشآت هنا، صغيرها وكبيرها، إلى ثقة الجمهور، ومن هنا نرى أن المنشآت، على اختلاف نشاطاتها، في حاجة إلى التعرف على آراء الجمهور، ومده بالمعلومات، لكسب ثقته وتأييده، ويتطلب هذا دراسة الجمهور وميوله واتجاهاته بصورة وافية، ولكن من هو الجمهور؟، وكيف يتحد الناس في جماعات صغيرة ووحدات كبيرة تعبر عن رأيها ؟، وما هي أهمية الجمهور بالنسبة لواضعي برامج العلا قات العامة؟ ان الجمهور في نظر خبراء العلاقات العامة جماعة من الأفراد، تقع في محيط نشاط منشاة أو مؤسسة معينة، تؤثر عليها وتتأثر بها، وتتسم بطابع مميز، وينمو بين أفرادها مجموعة من الشعارات والرموز وتوجد بينهم مصالح متشابهة، وتربط بينهم روابط معينة، وكلما ازدادت هذه الروابط وتوثقت كانت الجماعة أكثر تجانساً.

ويختلف الجمهور في حجمه وتكوينه، فقد يكون صغيرا في بعض الأحيان، وقد يكون كبيراً، فالجماعة الخاصة بمؤسسة تربوية هي جماهير واسعة النطاق قوامها الطلاب الحاليون والسابقون وطلاب المستقبل وأولياء الأمور، وجماهير من المؤسسات التربوية التي لها صلة بالمؤسسات والهيئات الرسمية ذات الصلة بها، ومحررو الصحف ومذيعو محطات الإذاعة والتلفزيون، وهكذا يتسع جمهور تلك المؤسسة، وينتمي المهندسون إلى جماعة متجانسة تعمل في نفس المهنة، وإذا كان احدهم متخصصا في الهندسة السمعية، فهو ينتمي إلى جماعة فرعية تنطوي تحت جماعة أكثر اتساعاً، وهي جماعة المهندسين. كما قد يختلف الجمهور حسب الخصائص السكانية، مثل العمر، حيث ينقسم الناس إلى فئات عمرية مختلفة، ويمكن أن يوجه برنامج العلاقات العامة إلى فئة عمرية دون أخرى،

كما يختلف الجمهور حسب الجنس، حيث ينقسم إلى ذكور وإناث، وينقسم كل منهم إلى متزوجين وغير متزوجين، ومطلقين، وأرامل، وسكان العقارات ينقسمون إلى ملاك ومستأجرين، والبرنامج السياسي قد يكون عاماً لكل الناس، وقد يكون خاصا بمن ينتمون إلى حزب سياسي معين، وهناك تمييز البيض والسود، في بعض البلدان، وهناك تمييز حسب الدين أو المذهب أو الطائفة.

كذلك ينقسم الجمهور إلى جمهور محلي وجمهور خارجي، ويتكون الجمهور الداخلي من الأفراد الذين يعملون في خدمة المنشاة مثل مجلس الإدارة، والرؤساء، والموظفين والعمال، وهذه أول فئة يجب دراستها وتحسين علاقة المنشاة وتوطيدها، أما الجمهور الخارجي فانه ينقسم إلى فئات كثيرة منها الجمهور بصفة عامة، وجمهور المستهلكين، وجمهور المساهمين، وجمهور الصحافة، وجمهور الموزعين...الخ.

وفي ضوء هذا تتضح أهمية تحديد الجمهور تحديداً واضحاً، في الحالات التي نقوم فيها بدراسة مشكلات معينة.

مفهوم الرأي العام

هو المادة الخام الذي تعمل فيه العلاقات العامة، وحيث تسعى العلاقات العامة دوما على تنميته، سواء فيما يتعلق بالنظم الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية، كما تعمل على دراسته وتحليله، و معرفة طبيعته وكيفية تكوينها، وطرق التأثير فيها، ولعل أهم سمات المجتمعات الحديثة الاعتراف بأهمية الشعوب، واعتبار الرأي العام الحكم النهائي في الشؤون العامة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومع أن الرأي العام وجود معنوي لا نراه، فان ذلك لا ينقص شيئاً من قوته، شانه في ذلك شأن الضغط الجوي الذي لا نراه ولكنه موجود.

وبالرغم من أن مصطلح الرأي العام Public Opinion لم يستخدم بهذا المسمى، إلا في أواخر القرن الثامن عشر، نتيجة لظهور الجماهير الغفيرة بسبب النمو السكاني السريع حينذاك، فان المناقشات القديمة المتعلقة بالرأي العام لا تختلف كثيراً عن المناقشات

الحديثة من حيث إدراك مدى النفوذ الذي يفرضه الرأي العام على تصرفات الإنسان وحياته اليومية فقد سماه (مونتسيكيو) العقل العام، وسماه (روسو) الإرادة العامة، أما الاختلاف الوحيد بين المناقشات القديمة والمناقشات الحديثة، في هذا الصدد، فهو ذلك الذي يتعلق بإدراك مدى النفوذ الذي يفرضه الرأي العام على تصرفات الساسة و الفلاسفة.

وقد صبغه العلامة (تارد) بصبغة فردية، واعتبره محض تقليد، ففي كل مجتمع من المجتمعات، يمتاز بعض الأفراد بمواهب خاصة وقدرة على الابتكار والتجديد، فتسري موجة بين أفراد المجتمع الآخرين نحو تقليد هؤلاء الأفراد النابهين وهكذا يتكون الرأي العام، ويؤخذ على هذه النظرية الآتي:

أ - تغفل الجانب الروحي، فهناك اتصال روحي بين أفراد المجتمع هو أساس تضامنهم.

ب - لا يعتمد الرأي في تكوينه على التقليد والمحاكاة، بل على وسائل أخرى هي مكونات الرأي العام، كالصحافة والخطابة و الإذاعة والتلفزيون...الخ.

ج - الظواهر الاجتماعية يفسر بعضها البعض الآخر، أي تفسر بظواهر اجتماعية أخرى، ولا يجوز تفسيرها بعوامل نفسية أو حيوية.

لقد عرف (ماكينون1808) (W.A.Mackinon) الرأي العام بأنه رأي في موضوع ما يضمره الأشخاص المتميزون بالذكاء و حسن الخلق، وهو يتسم بالانتشار التدريجي، فيقتنيه أغلب حتى لو تباينوا في مستواهم التعليمي، أما (لأويل L.A.Lawell)، فيعرف الرأي العام بأنه قبول لواحدة أو اثنين أو أكثر من وجهات نظر متضاربة يقبلها العقل والمنطق باعتبارها حقيقة.

ويرى (كولي) أن الرأي العام لن يكون تجمع لأحكام فردية مختلفة، ولكنه تنظيم تعاوني يتم عن طريق اتصال التأثير المتبادل والمشترك، وربما يختلف الرأي العام عن افتراض أن الأفراد ربما يكونون في تفكير معين كأفراد منفصل الواحد منهم عن الآخر،

بيد أن هذا يتلاشى حينما نرى أن الرأي العام بمثابة سفينة تبنى عن طريق مئات من الرجال لا يستطيع واحد بعينه بنائها على انفراد، أما (ليونارد دوبLeonard Dob) فيرى أن الرأي العام يعني اتجاهات ومواقف الناس إزاء موضوع يشغل بالهم،/ بشرط أن تكون هذه الجماهير في مستوى اجتماعي واحد.

كما صبغ (جنزبرج Ginsberg) الرأي العام بصبغة اجتماعية، ففي رأيه أن الرأي العام رغبة مبهمة تسود المجتمع و تهدف إلى المحافظة على كيان المجتمع، فهو ظاهرة اجتماعية، وينتج تلقائياً من تفاعل مجموعة الآراء المختلفة التي تسود بين أفراد المجتمع، وتتبلور في شكل موضوعات معينة.

وهكذا يختلف الرأي العام عن الرأي الخاص، فالرأي العام هو رأي الجماعة، أما الرأي الخاص فهو رأي فرد، ويعرفه أغلب الباحثين بأنه ثمرة تفاعل الآراء والأفكار داخل أي جماعة من الناس، وقد عرفه (جيمس برايس) في كتابة (الديمقراطيات الحديثة)، بأنه اصطلاح مستخدم للتعبير عن مجموع الآراء الذين يدين بها الناس إزاء المسائل التي تؤثر في مصالحهم العامة و الخاصة.

ان الرأي العام يعبر عن آراء الجماهير، بعد المناقشة والجدل بين الأفراد، فهو ليس اتجاها انفعالياً يصدر من الجمهور الهائج الذي يجتمع اجتماعا مؤقتا، و إنما هو حكم عقلي يصدر من جمهور من الناس يشتركون بالشعور بالانتماء ويرتبطون بمصالح مشتركة، إزاء موقف من المواقف أو تصرف من التصرفات، أو مسألة من المسائل التي يثار حولها الجدل بعد مناقشة عقلية.

والرأي العام ليس مجرد رد فعل بسيط أساسه العرف و لتقاليد، بل على العكس من ذلك قد ينطوي على الخروج على التقاليد، فهناك وعي و تفكير للمشكلات، فالجماعة، مثلاً قد تواجه مشكلة من المشكلات تتطلب حلاً، وتتصل برغبات الجمهور وحاجاته، فيهب القادة، لتحديد المشكلة وإلقاء الضوء عليها، واقتراح ما يرونه لحلها.

كما يعلن المختصون والمعنيون بالأمر ملخص خبراتهم ومعلوماتهم، ثم يدور النقاش الحر من كل جانب، وفي كل مكان، وتمتزج الأفكار بالعواطف، وتختلط التحيزات بالحقائق، وتتصارع المصالح و المبادئ، وتصدر الأحكام المختلفة، ويكون الرأي النهائي للجماعة هو حصيلة الاحتكاك بين هذه القوى جميعها، بما فيها من أفكار محافظة وأخرى تقدمية، وهكذا تعبر الجماعة عن رأيها العام، وعلى أساس هذه الأحكام ومدى صحتها ولياقتها يرجى للجماعة أن تبقى وتعيش، أما إذا كانت هذه الأحكام الجماعية قاصرة فاشلة، فإنها تصبح معاول هدم وفناء للجماعة.

ولما كان من الصعوبة بمكان اتفاق جميع الناس على موضوع ما أو مسالة من المسائل، فانه يمكن القول أن الرأي العام هو رأي الأغلبية، ونموذج معين من الفكر والقول يعم ويسود على النماذج الأخرى، وتتضمن فكرة الرأي العام مع ذلك أن ثمة رأيا متفق عليه من غالبية الأفراد، وهو ما يسمى بالرأي الغالب، وليس معنى ذلك أن لا تكون هناك آراء متعددة للأقليات، وتلك الآراء الخاصة لا تعوق أن تطلق على الرأي السائد لدى معظم هذه الجماعات والجماعات الفرعية رأياً عاماً، حيث لا يوجد رأياً عاماً بطريقة مطلقة أو عامة، ولكنه الحد الأقصى لمجموع الآراء، وقد يظل الرأي العام كامنا غير ظاهر لأسباب سياسية أو اجتماعية، ولكنه لا يلبث أن يظهر بشكل انفجار عندما تزول الأسباب المعوقة لظهوره.

المكونات الرئيسية في الرأي العام

إن عملية تكوين الرأي العام من العمليات المعقدة التي تمتد بجذورها في مجالات مختلفة، ويتكون الرأي العام نتيجة التفاعل بين مجموعة من العوامل الفسيولوجية والوظيفية والاجتماعية والنفسية المتداخلة بحيث يمارس كل منها أثره في تكوين الرأي العام، وهذه العوامل هي:

1- العوامل الفسيولوجية والوظيفية:

ترى بعض البحوث أن هناك سمات جسيمة تؤثر في عقلية الفرد وأفكاره، فالمريض تكون أفكاره عليلة، وقد تكون نظرته للحياة متشائمة. ومن الدراسات المهمة في هذا المجال بحث تأثير فصائل الدم، والعصارات القلوية والحمضية وأثرها في شخصية الإنسان، كما أجريت أبحاث كثيرة تدور حول السمات الجسمية الأخرى، مثل خصائص الجمجمة التي عُني علماء الجريمة من أمثال (لومبروزو) بدراستها، وقد اتضح أخيرا أن الغدد الصماء، وما تفرزه من هرمونات تؤثر تأثيرا مباشرا على الفرد، فعندما يزداد نشاط الغدة الدرقية، مثلاً يصبح الفرد متوتراً، وقليل الاستقرار وسريع الغضب.

2- العوامل النفسية:

هناك عوامل نفسية تؤثر في تصرفات الفرد، وفي سلوكه، فقد يكون الإنسان متصفاً بالجبن لأن غريزة الخوف قوية لديه، أو انه لم يكتسب بعد صفات التسامي والإعلاء، وينطبق نفس القول بالنسبة لغرائز أخرى، كالغريزة الجنسية أو حب الاستطلاع أو السيطرة أو غيرها، وتلعب الأهواء دوراً بالغ الأهمية في بلورة الرأي العام، وذلك حسب الظروف السائدة، ففي ظروف الحرب، مثلاً يتقبل الناس آراء، ويعتقدون في صحتها وأهميتها، بينما يشكّون فيها في وقت السلم، أي في الظروف العادية، وحتى في الأحوال العادية يتأثر الرأي العام بأفكار لا شعورية دون أن يعرف الناس، فاللاشعور يؤثر في توجيه أفكارنا وآرائنا، بصدد عمل أو حادثة أو فكرة، وذلك تبعا لخبراتنا السابقة، وما مر بنا من انفعالات وصدمات.

3- الثقافة:

هي تمثل مجموع العادات والتقاليد والقيم وأساليب الحياة التي تنظم حياة الإنسان داخل البيئة التي يعيش فيها، فأفكار الشخص الذي نشأ في بيئة مترفة غير أفكار شخص نشأ في بيئة فقيرة أو مهمشة، والعادات المكتسبة أثناء عملية التنشئة الاجتماعية المختلفة لها تأثير على ما يصدره الفرد من أحكام، ومما لاشك فيه أن الدين والتعليم والعادات

المكتسبة تؤثر في نفسية الفرد، وما يصدر عنه من أفكار وآراء، ويتأثر الرأي العام تأثرا شديداً باتجاهات الجماعات الأولية وقيمها، ومن ناحية أخرى فان زيادة ثقافة المجتمع وانخفاض نسبة الأمية تساعد على تكوين الرأي العام، كما أن الإنسان العادي بمعتقداته الراسخة، دينياً وسياسياً واقتصادياً لا يمكن أن يتقبل أي مناشدة دعائية تتعارض مع معتقداته.

وقد فطنت أجهزة الدعاية إلى خطورة وجود الجماعات ذات النزعات العنصرية والسياسية والدينية في إثارة الانفعالات الجماهيرية، وتهييج الخواطر والترويج لأفكار معينة، فأخذت تستغلها في نطاق واسع في الإعلام والثقافة والاتصال الشخصي وعن طريق النكات أحياناً، وهكذا فان الثقافة تعد من أخطر العوامل المؤثرة في الرأي العام تجاه موضوع معين، ومثال ذلك أن كراهية الأمريكيين البيض للمواطنين السود كانت نتيجة عناصر ثقافية خضعوا لها في الماضي، حيث ظروف الثقافة التي يتعرض لها الطفل الأمريكي تكسبه الاتجاه العدائي ضد السود.

4- النسق السياسي:

تسمح الديمقراطية بذيوع وانتشار الرأي العام، ولا تعمل الهيئات والمؤسسات العامة في الخفاء، كما تعمل الديمقراطية على قيام حرية الفكر والاجتماع والتعبير عن الرأي بين أفراد المجتمع، وذلك على عكس ما هو موجود في ظل الدكتاتورية، بالإضافة إلى ذلك فان الحريات العامة، وهي حرية الرأي، وحرية الصحافة والكتابة، وحرية الاجتماع، وحرية العمل وغيرها تعد من مكونات الرأي العام. ويعتبر وجود المفكرين ورجال الأعمال والقادة الذين يتميزون بالقدرة على التأثير على الآخرين من العوامل المهمة في تكوين الرأي العام، وذلك لما يتميزون به من قدرة على معرفة الرأي العام ومعرفة بمشاعر وأحاسيس الجماهير، وحينما تتوفر ثقة الجماهير في القائد، فأنه يصبح أداة قوية وفعالة في تغيير اتجاهات الجماهير والتأثير فيهم، وتكوين الرأي العام الذي يؤيد القضايا التي يدعو إليها.

5- الإعلام والدعاية:

ان الإعلام هو العمليات التي يترتب عليها نشر معلومات وأخبار معينة تقوم على أساس الصدق والصراحة، واحترام عقول الجماهير وتكوين الرأي العام عن طريق تنويره، أما الدعاية فهي العمليات التي تحاول تكوين رأي عام عن طريق التأثير في شخصيات الأفراد من خلال دوافعهم وانفعالاتهم ومفاجآتهم بالأخبار، والتهويل فيها، وتقديم الوعود الكاذبة، ومن هنا فان كلاً من الإعلام والدعاية ووسائل الاتصال من صحافة وإذاعة وسينما ومسرح واجتماعات عامة، تعد قوة إيجابية فعالة لها تأثير ناجح في تكوين الرأي العام، كما تلجأ بعض أجهزة الدعاية السياسية إلى جعل بعض الجماعات الثانوية كالاتحادات المهنية، واتحادات الطلاب، والمحافل الماسونية، والجمعيات الدينية، منافذ أو مسارب تسرى فيها الدعاية الحزبية، وتقرر اتجاهاتها.

6- الأحداث والمشكلات:

حيث تعتبر الحوادث المشكلات والأزمات، التي يتعرض لها مجتمع معين، من العوامل المهمة التي تعمل على تكوين اتجاهات جديدة للرأي العام، فمهما قيل عن عبقرية وزير الدعاية النازية (جوبلز)، فالحقيقة انه لا هتلر، ولا جوبلز، ولا غيرهما من الدعاة والعباقرة كانوا يستطيعون تحويل ألمانيا إلى النازية دون الاعتماد على الأزمة الاقتصادية، والشعور بالقلق وعدم الأمن بين صفوف الشعب الألماني، فالتغيير الثوري ليس حركة فجائية تحدث في فراغ، ولكنه تعبير عن ظروف موضوعية وأحداث سياسية واقتصادية واقعية، ولهذه الأسباب نجحت الثورة الشيوعية في الاتحاد السوفيتي السابق، ولم يكن اتجاه الصين الشعبية إلى الشيوعية نتيجة الدعاية أو التعاليم الماركسية وحدها، ولكن حكم (تشانج كاو تشيك) الفاسد، وظروف البلاد المتردية خلقت حالة من عدم الرضا، استغلها الدعاة الشيوعيون استغلالاً طيباً، فنجحت الثورة الصينية، وقد يكون الرأي العام مؤقتا، كالذي يحدث نتيجة مشكلة بين أصحاب العمل والعمال، عند مناقشة الأجور مثلا، ففي هذه الحالة يزول الرأي العام بزوال المشكلة.

7- الشائعات:

هي الأحاديث والأقوال والأخبار والروايات التي يتبادلها الناس ويتناقلونها دون التثبت من صحتها أو التحقق من صدقها، ويميل كثير من الناس إلى تصديق ما يسمعونه ثم يأخذون في ترديده ونقله، وقد يضيفون إليه بعض التفصيلات الجديدة.

أنواع الرأي العام

ينقسم الرأي العام إلى درجات وأنواع، فهناك من يرى انه ينقسم إلى:

1- الرأي العام المسيطر.

2- الرأي العام المستنير أو القارئ.

3- الرأي العام المنقاد.

ان الأول هو رأي القادة والزعماء والحكومات في اغلب الأحيان، والثاني رأي الطبقة المثقفة في الأمة، وهي الطبقة القادرة على الدرس والناقشة، والثالث رأي السواد الأعظم من الشعب ممن لا يستطيعون متابعة البحث أو الدرس.

ومن الباحثين من رأي أن هناك ثلاثة أنواع، حددها على النحو التالي:

1- الرأي العام الكلي.

2- الرأي العام المؤقت.

3- الرأي العام المنقاد.

والأول يتصل اتصالاً قوياً بالدين، والأخلاق العامة، والعادات والتقاليد وغيرها من الأشياء الثابتة في الأمة، ويمتاز هذا النوع بالثبوت، ويشترك فيه أغلب الناس، والثاني ما تمثله الأحزاب السياسية والهيئات العامة والخاصة، وذلك عندما تسعى لتحقيق هدف معين في وقت معين، والثالث هو النوع المتقلب كتقلب الجو، وعليه تعيش الصحف اليومية والإذاعة والتلفزيون.

ويرى فريق آخر من الباحثين أن الرأي العام ينقسم إلى أربعة أنواع هي:

1- راي الأغلبية.

2- راي الأقليات.

3- الرأي الساحق.

4 - الرأي الجامع.

حيث ان الرأي الأول هو رأي الجماعة حيث ينقسم إلى هذين القسمين:

1- أغلبية.

2- أقلية.

وقد تتحول الأولى إلى الثانية، وقد يحدث العكس، ومن أجل هذا كان لرأي الأقلية وزن كبير في الأمة، وذلك لأن أصحاب الأقلية إنما يعتمدون على بذل الجهود الكثيرة في سبيل الوصول إلى الأغلبية، وبهذه الجهود تنتفع الأمة.

اما الرأي الثاني فهو رأي الأقليات حين تتفق أحياناً مع رأي معين في ظرف معين وهدف معين، ولكن قد يفضي هذا النوع من الرأي بالأمة إلى التحول السريع من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار، ومن اجله قد تسقط وزارة وتعقبها اخرى، ويستمر الحال هكذا حتى تتمكن إحدى الأقليات من ان تصبح أغلبية.

أما الثالث فكثيراً ما يكون نتيجة لاندفاع الشعب، أو نتيجة لتكامله في بحث المشكلات العامة، فالشعب إذا وصل إلى الرأي الساحق عن طريق البحث أو الدرس، فانه يكون في مثل هذه الحالة قد بلغ الذروة، ولكنه في الواقع قلما يصل إلى ذلك.

والرابع هو الرأي الذي تجمع عليه الأمة وما ورثته من عادات ونزعات ومعتقدات، وهذا الرأي هو ما يسمى بالاتجاه العام أو النزعة العامة، وهو لا يناقش في العادة، وإذا تعرض احد لمناقشته، عرض نفسه للخطر المحدق، ومع هذا يستطيع عدد قليل من القادة في كل امة أن يقنعوا أمتهم بفساد جزء من أجزاء هذا الرأي الجامع،

بشرط ألا يمس هذا الجزء أصلاً من أصول الدين أو العقيدة، وإن كان ذلك يحتاج إلى صبر طويل وكفاح مرير وعمل متواصل.

ويرى البعض أن الرأي العام ينقسم إلى درجات وهي:

1- موافقة اجتماعية.

2- موافقة عن طريق التراضي.

3- موافقة عن طريق التصويت.

4- موافقة عن طريق الضغط.

ان الموافقة الاجتماعية، فهي لا تحدث إلا بين أفراد بعض الهيئات الخاصة، كما يحدث غالباً بين جمهرة العلماء، نحو اكتشاف معين أو اختراع جديد أو كاتفاق أفراد قبيلة ما على موضوع يخصهم، وذلك لصغر حجم المجتمع القبلي، وهذه الدرجة من الرأي العام نادرا ما تحدث في المجتمعات المتقدمة نظرا لتشعب الآراء والأفكار وكثرة السكان. وفي الرأي العام عن طريق التراضي يتنازل كل فريق عن جزء من رأيه نحو موضوع معين مع علمه التام بصواب رأيه، وذلك في سبيل الوصول إلى رأي واحد، وحل مشكلة هذا الموضوع على أية، صورة كما يحدث بصدد الشؤون الاقتصادية.

والرأي العام عن طريق التصويت، هو رأي الأغلبية الذي يسود، وهذه الدرجة من الرأي العام ينتج عنها كبت آراء خفية معارضة، قد تؤدى إلى عدم استقرار المجتمع، وقد يأتي الرأي العام عن طريق الضغط، كأن يضغط قائد الجماعة على أفراد جماعته ويحملهم على قبول رأي معين، وهذه الدرجة اقل درجات الرأي العام دواماً، ولا يعتبر هذا النوع رأيا عاما بالمعنى الصحيح، إذ أنه مبني على الكبت والضغط، لا على حرية الفكر والرأي.

ويقسم البعض الرأي العام إلى الآتي:

1- الرأي الظاهر × الرأي العام الباطن.

2- الرأي العام الثابت × الرأي العام المتغير.

والرأي العام الظاهر هو تعبير مجموعة من الناس عن اتجاهاتهم وآرائها، إزاء مشكلة تعبيراً صريحاً، بحيث تتوفر الحرية ولا يخشى الناس أن يعبروا عن آرائهم بصراحة، والرأي العام الباطن أو غير الظاهر، وهو عكس الأول،أي الرأي العام غير المعبر عنه، لأن أفراد الجماعة يخشون التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم، لأنها ضد القانون أو المعايير الاجتماعية المتعارف عليها.

والرأي العام الثابت هو المستمد من العادات والتقاليد. أما المتغير فهو الذي يتكون نتيجة الحملات الإعلانية والترويجية والإعلامية والدعائية، إلا أننا يجب أن نلاحظ أن الثبات والتغيير مسألة نسبية، ففي حين تتغير العادات والتقاليد بمضي الزمن، إلا أن للتغير دوراً مهماً، كذلك الرأي العام المبني على حملات الإعلان والترويج يمكن أن يظل ثابتاً لمدة طويلة، باستمرار الحملات الموجهة إلى الأفراد.

عملية الرأي العام والإعلامية

ان المقصود هنا بتحديد الرأي العام لشكل عملية الاتصال الإعلامي، هو دراسة العلاقة بين الرأي العام،وشكل العملية الإعلامية، وحتى نتعرف على هذا فإننا سوف نتعرف على العلاقة التي بين الرأي العام والعملية الاتصالية، بصفة عامة، ثم نتعرف على أهمية الرأي العام في تحديد شكل الرسالة الإعلامية، وأخيراً دور الرأي العام في تحديد الوسيلة الإعلامية المناسبة لكل جمهور، ولكل وقت من الأوقات، ولكل مكان من الأماكن.

فالرأي العام يلعب دوراً خطيراً في التحكيم في العملية الإعلامية من حيث شكلها و مضمونها ؛ وسوف نتعرض للعلاقة بين الرأي العام وشكل العملية الإعلامية، ثم نتعرف على العلاقة بين الرأي العام ومضمون العملية الإعلامية، أي كيفية تأثيره، ومدى تحكمه في تحديد وتوجيه السياسة الإعلامية في المجتمع.

وحتى يمكن معرفة علاقة الرأي العام بشكل العملية الإعلامية، لابد أن نتعرض لعلاقته بالعملية الاتصالية بداية، فالمعلوم أن الاتصال هو الأوسع أو الأكثر عمومية من الإعلام، فما الإعلام إلا شكل من أشكال الاتصال، أو إحدى عملياته، لأن الاتصال مفهوم أكثر اتساعاً، حيث يبدأ بالاتصال الذاتي، الذي هو الأساس في كل عملية اتصالية إعلامية أو غير إعلامية، وربما أغفل البعض الاتصال الذاتي، أو رأوا أنه غير هام، وهو عملية الإدراك والفهم وصياغة الأفكار، ولكن هذه العملية هي البداية، فالإنسان لا يتصل بغيره من الناس في حالة ما إذا بدأ هو بالاتصال، إلا بعد التفكير، كما أنه لا يفهم من يتصل به إلا بعد التفكير أيضا، و يلي ذلك الاتصال الشخصي ثم الجمعي، ثم الاتصال الجماهيري الذي هو الصورة البارزة للإعلام، ولابد من التأكيد على انه لا يستغنى عن الاتصال الذاتي ولا الشخصي ولا الجمعي فكل نوع من هذه الأنواع في خدمة النوع الآخر.

أما الاتصال كمفهوم عام فهو عملية التفاهم بين البشر، أو حتى بين البشر وغيرهم من المخلوقات، بأي وسيلة من الوسائل، سواء كانت اللغة أو الإيماءة أو الإشارة أو الحركة أو الضوء أو غير ذلك من الوسائل، لتحقيق هدف عام أو خاص، لذلك سوف نبدأ في التعرف على العلاقة بين الرأي العام والعملية الاتصالية بصورة عامة:

أ- العلاقة بين الرأي العام والعملية الاتصالية عامة:

تتلخص العملية الاتصالية الإعلامية في عناصرها التي جمعتها العبارة القائلة (مَن، يقول ماذا، لمن، وبأي وسيلة، وما هو التأثير؟) وتفسير هذه الأركان هي: المرسل – الرسالة – الوسيلة – المستقبل، ثم رد الفعل الذي ينتج عن التأثير والذي يكمل الدائرة الاتصالية.

وبقدر حدوث التوافق بين هذه الأركان الخمسة للعملية الاتصالية، بصفة عامة، والإعلامية منها بصفة خاصة، بقدر حدوث تحقيق الهدف من الاتصال، وذلك لأن أي

اتصال لابد له من هدف، وإلا لما بدأ من حيث البداية، وإذا بدأ فما كان هناك دافعا إلى الاستمرارية في القيام بالعملية الإعلامية، وإذا حدث هذا فما كان هناك دافعا إلى عملية التلقي أو الاستقبال.

ومعنى حدوث التوافق بين أركان العملية الاتصالية، هو فهم المرسل لهدفه من القيام بالاتصال، وبالتالي فهمه لرسالته، وللوسيلة المناسبة للرسالة، والمناسبة له كمرسل من حيث الإمكانيات والقدرة على الاستخدام الواضح، إن لم يكن الأمثل، ثم مدى التوافق بين الرسالة والوسيلة والجمهور، وإذا توافقت هذه العناصر الأربعة كلها، أدى هذا إلى التأثير، وبالتالي إلى رد الفعل الذي يؤدي بالمستقبل إلى أن يصبح مرسلاً، والمرسل إلى مستقبل، وهكذا تدور عجلة الاتصال، وتستمر في الدوران، ولابد هنا أن نقف على حقيقتين هامتين:

الأولى: انه لا يمكن حدوث التوافق بين عناصر العملية الاتصالية بدرجة 100٪ مائة في المائة.

الثانية: لا يمكن أن ينعدم حدوث الاستجابة تماما بدرجة مائة في المائة أيضاً. أما انعدام حدوث التوافق تماماً، فهذا لأن هذه العناصر المتعلقة بالعملية الاتصالية تتدخل فيها ظروف وعناصر أخرى تختص بالنفس البشرية، أو إدراك الأشياء، أو عمليات التفسير وصياغة الأفكار وتلقيها.

وهذه العمليات تتعلق بكثير من الأشياء المعقدة والمتشابكة، والتي يتدخل في تفسيرها ومعرفة إبعادها كثير من العلوم، كالاجتماع وعلم النفس وعلم الوراثة، ودراسة الأجناس، ونحو ذلك، ولا يمكن التعمق وراء كل مرسل أو كل مستقبل، للتعرف على ما يؤثر في نفسيته أو يتحكم في عقليته أو مدى وكيفيه إدراكه وفهمه للأشياء، حتى نستطيع الوقوف على كيفية فهم المرسلين جميعا، لإمكان صياغة رسائل إعلامية متوافقة مع الجمهور ومع الوسائل، ووسائل متوافقة مع الرسائل ومع الجمهور. ولا يعني هذا من ناحية أخرى عدم الاجتهاد في التعرف على هذه الأشياء ومراعاتها ولو

بقدر أو نسبة معينة، وإنما لابد من التعرف على الخطوط العريضة أو السمات المميزة للمجتمع وأفراده وأوقات الاجتماع أو المشاهدة المفضلة لديهم إجمالا، أما تفصيلاً فهذا يتوقف على مزاج كل فرد، وهذا شيء يستحيل فهمه على الشخص ذاته في بعض الأحيان، فكثير من الناس يعلمون أنهم متضايقون، أو يعربون عن قلقهم أو ضيقهم أحيانا، لكنهم لا يستطيعون معرفة سبب ذلك.

ويعني هذا أن التوافق يمكن أن يحدث بين عناصر العملية الاتصالية، ولكن بنسبة معينة، ليست مائة في المائة، وليست صفرا في المائة، فهي لا تحدث تماما كما ذكرنا لتعلقها بالنفس البشرية في كثير من أطرافها، والنفس البشرية لا يمكن تقنينها أو وضع قانون يحكمها بصفة قاطعة، كما يحدث للماديات، وهي أي عملية التوافق لا تكون صفرا في المائة، لأنه لولا حدوث درجة معينة من التوافق من حيث المبدأ لما بدأت العملية الاتصالية، ولما استمرت، هذا القدر من التوافق الذي تبدأ به العملية الاتصالية، قد يكون نتيجة للظروف المحيطة، أو للوجود في مكان واحد ؛ أو وجود الهدف ذاته، أو نحو ذلك بما يؤدي إلى وجود نسبة ما من التأثير.

وبقدر حدوث نسبة التوافق بين أركان العملية الاتصالية، بقدر حدوث التأثير، بقدر حدوث الاستجابة أو رد الفعل، فمثلاً إذا كان التوافق بين أركان العملية الإعلامية بدرجة أو نسبة 30٪ تكون الاستجابة بنفس النسبة 30٪ وهكذا تزيد نسبة الاستجابة، وتنقص بناء على حدوث التوافق بين أركان عملية الاتصال الإعلامية، وفهم المرسل والمستقبل لبعضهما وللرسالة والوسيلة.

وهنا نجد أن الرأي العام يلعب دورا فعالاً في عملية حدوث هذا التوافق، فمعرفة الرأي العام السائد إزاء أي قضية من القضايا يؤدي إلى تحديد المضمون الإعلامي الذي يصوغه المرسل وفقاً لذلك، والى تحديد الوسيلة الملائمة أو المناسبة للرسالة، ويؤدي إلى معرفة الجمهور ورأيه، الايجابي أو السلبي أو الثائر أو الساخط أو الرأي حول قضية ما، أو موضوع ما، وهذا يحدد شكل الرسالة، وشكل الوسيلة المناسبتين للرأي العام السائد

لدى الجمهور، والمناسبتين لبعضهما (الرسالة والوسيلة) للجمهور في الوقت ذاته، وهذا بدوره يؤدي إلى نجاح عملية الاتصال الإعلامي.

ان الرأي العام يحدد شكل الرسالة الإعلامية، حيث تختلف الرسالة الإعلامية، باختلاف الموقف المستخدمة فيها، فحينما تتحدث في مؤتمر صحفي تكون الرسالة الإعلامية هي الكلمات والبيانات، والإجابة على الأسئلة، وللرأي العام دور في تحديد ذلك، وحينما تأخذ الرسالة الإعلامية شكل الاتصال عن طريق الرسائل المطبوعة، فان لها أشكالا تنشر بها في الصحف أو المجلات، تتنوع من الخبر إلى الحديث إلى التحقيق الصحفي، إلى التقرير إلى الشرح والتفسير إلى المقال إلى غيره من فنون التحرير الصحفي المكتوب والمصور، وللرأي العام دور في تحديد ذلك.

وفي الرسالة الإعلامية المسموعة والمرئية، يلعب الرأي العام دوره أيضاً في تحديد شكلها، وحجمها ووقت إذاعتها، وكيفية تصويرها، وما يتدخل فيه من مؤتمرات أو مونتاج أو دوبلاج إلى غير ذلك:

أ - الرأي العام والرسالة الإعلامية الشفوية:

تستخدم الرسالة الإعلامية الشفوية في أشكال الإعلام البسيطة، وبخاصة في هذا العصر الذي أصبح الإعلام فيه يتسم بالجماهيرية، ويستخدم وسائل الإعلام الحديثة، كما يستخدم كل جديد يجعل المضمون الإعلامي يصل إلى اكبر قدر ممكن من الجماهير المستقبلة، في كل مكان.

ولم يعد من أشكال الاتصال الشفوي في مجال الإعلام سوى المؤتمرات الصحفية، التي يجتمع فيها الصحفيون حول المصدر للاستماع إلى بيان يلقيه، ثم مناقشته فيه، أو سؤاله حول موضوع أو قضية معينة، لإلقاء الضوء عليها، أو للاستفسار عن جهاز أو إنتاج جديد، أو نحو ذلك.

هذه المؤتمرات الصحفية تعتبر أحد أنواع الإعلام التي لا يشعر الكثيرون بأهميتها، لأنها تنقل إليهم عبر وسائل الإعلام، مع التركيز على القالب الفني الذي تنقل فيه من

حيث الشكل من ناحية، وعلى المضمون الوارد بها من ناحية أخرى، وبالرغم من ذلك فهي شكل إعلامي مهم له تأثير على الرأي العام، كما أن للرأي العام تأثيره عليه. فإذا كانت هذه المؤتمرات تبصر الرأي العام بحقيقة موقف معين، أو قضية معينه، أو تلقى الأضواء أو تقدم التبريرات أو الشروح والتفسيرات لشيء معين، فإنها بذلك قد تغير وجهة الرأي العام، أو تعيد تشكيله مما يؤثر عليه بصورة أو بأخرى، ولا يخفى أيضاً تأثير الرأي العام في تحديد شكل الرسالة الإعلامية الشفوية، في حالة المؤتمرات الصحفية أو إلقاء البيانات أو الخطب، ذلك أن المظهر الذي يعبر الرأي العام به عن نفسه ايجابياً كان أو سلبياً، يحدد مدى أو كيفية إلقاء البيان، وطريقته، وشكله من حيث الطول أو القصر، ومن حيث إتاحة الفرصة للمناقشة، أو اختصار الموضوع على إلقاء بيان معين. فإذا كان الرأي العام يعبر عن سخط الجماهير فان هذا يؤدى إلى تحديد شكل الرسالة الشفوية الإعلامية، في صورة مبسطة تعبر عن كشف الغموض حول موضوع معين، أو تبرير سلوك معين، أو محاولة احتواء الموقف أو استرضاء الجماهير، حتى يمكن استمالة الرأي العام.

ويختلف ذلك في حالة ما إذا كان الرأي العام يعبر عن رضا الجماهير، فان شكل الرسالة الإعلامية الشفوية هنا تقدم في صورة أكثر إشراقاً، كما أن الفرصة تتاح للنقاش، وإلقاء الأضواء على جوانب مختلفة ومتعددة، لتقديم وشرح وجهات النظر، كما أن هذا يؤدي بدوره إلى التطرق إلى كثير من الموضوعات التي تثيرها أسئلة الصحفيين للمصدر، وبالتالي فان المصدر يكون أكثر استجابة وقبولاً، وهذا يوضح أن الرأي العام يلعب دوراً فعالاً في شكل الرسالة الإعلامية الشفوية، التي حتى وان كانت بسيطة في معناها، إلا أن لها دوراً لا يمكن إغفاله.

الرأي العام والرسالة الإعلامية الجماهيرية

تتنوع الرسالة الإعلامية الجماهيرية وتختلف من الرسالة المطبوعة إلى الرسالة المسموعة إلى المرئية، وكل وسيلة تستخدم الرسالة التي تناسبها من ناحية، كما أن كل

رسالة بدورها تتحكم في الوسيلة التي تناسبها من ناحية أخرى، ولابد من التوافق إلى حد مابين الوسيلة والجمهور.

ويلعب الرأي العام دورا مؤثرا في الرسالة الإعلامية الجماهيرية، من حيث تحديد شكل ومضمون الرسالة الإعلامية، وهنا نتحدث عن أهميته في تحديد الشكل. فإذا كان هناك كثير من العوامل التي تلعب دورا هاما في تكوين الرأي العام، ومن هذه العوامل الإعلام والدعاية، فان الرأي العام لا يتأثر بالعوامل المكونة له فقط، وإنما يؤثر فيها أيضا، وهذه العوامل المكونة للرأي العام، ومنها الإعلام، لا تعمل منفردة في المجتمع، وكل عامل من هذه العوامل جدير باهتمام الباحثين، ودراسة أثره على كل من المجتمع المحلي أو القومي أو الدولي، أو غيره من أنواع الرأي العام التي تعرضها لها. ومما يدل على أهمية الرأي العام قي تحديد شكل الرسالة الإعلامية ومدى تفهم المستقبل لها، أن المستقبل لا يميل إلا إلى الشكل الاتصالي الإعلامي الذي يتناسب مع ميوله وأهوائه، ومن هنا كانت أهمية دراسات الأوقات المفضلة للاستماع، والتعرف على الألوان الأكثر جاذبية لدى المشاهدين، والوقوف على الدراسات النفسية الخاصة بالقراءة واتجاه العين، والأوضاع الأكثر راحة للقارئ، تلك النظريات التي تبني عليها كلها أسس رسم الأشكال الاتصالية سواء مطبوعة. وتتمثل في عمليات الإخراج الصحفي ورسم الماكيتات، أو مسموعة وتتمثل في المؤثرات الصوتية واختيار الموسيقى وطرق وكيفية الأداء ونحو ذلك، أو مرئية وتتمثل قي اختيار المشاهد والألوان والإخراج والديكور والإضاءة، والطرق الفنية المختلفة في اختيار اللقطات المكبرة أو الجانبية أو الخلفية، أو مزج الصور مع بعضها. أو تركيب أكثر من صورة لإعطاء خلفية للتركيز على مشهد في الحاضر أو التذكير بمشهد في الماضي، أو الإيحاء بشيء في المستقبل، وكل ما يحدث من ذلك، من عمليات فنية إبداعية متطورة ومتجددة دائما، هذا التطور وهذا التجديد يتم بناء على دراسات الجماهير واتجاهاتها، وآرائها، وهذا يدل على أهمية الرأي العام في تحديد شكل الرسالة الإعلامية الجماهيرية.

وبصفة عامة لابد من تقدير قيمة الرأي العام في تحديد أشكال الاتصال الإعلامي وعند وضع الأسس الخاصة بذلك، ورسم خرائط البرامج، والتخطيط للإذاعات والصحف، أو التخطيط الإعلامي بصفة عامة، حيث أن الاعتراف بأهمية الرأي العام، دليل على الاهتمام بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

وفي ذلك يذكر بعض الإعلاميين أن أولئك الذين لا يعترفون بالرأي، وبقدرة الجمهور على تكوين رأي، لا يعترفون برأي رجل الشارع والجماهير الشعبية، وبأن الجماهير والأفراد على قدر من الذكاء بحيث يستطيعون اتخاذ مواقف واعية ومفيدة إزاء القضايا السياسية والاجتماعية، وكان (وليم ريفرز) من الذين نبهوا إلى ما أسماه بالتعرض الانتقائي والاختيار الانتقائي والحجز الانتقائي في العملية الإعلامية. وقد أشار ريفرز إلى أهمية رأي الإنسان في التعرض لأشكال الاتصال الإعلامي، وتلقيه لها، وإذا كان رأي الفرد يتحكم بصورة أو بأخرى من ذلك، فان الرأي العام له أهمية كبرى في مراعاة الشكل الذي يجب أن يعرض به المضمون الإعلامي، من خلال وسائل الإعلام الجماهيرية.

ويرى ريفرز أن الإنسان في حالة تعرضه للمعلومات الجديدة التي تعرض عليه، يمر بثلاثة مراحل، المرحلة الأولى هي التعرض الانتقائي، وفي مرحلة التعرض الانتقائي فان الفرد خلالها يكيف تفكيره بما يمكنه أن يرفض المعلومات التي لا تتفق مع نظرته للحياة، ولقد ثبت في كثير من الأحيان، ومن خلال بعض الأبحاث الميدانية أيضاً، أن الفرد من المحتمل الا يعرض تفكيره، إلا للمعلومات التي تدعم آراءه ولا تتعارض معها، وفي مرحلة الإدراك الانتقائي يميل الفرد إلى إدراك ما يود أن يدركه فعلاً، مما يعرض عليه من مواد إعلامية، وقد أكد بعض علماء النفس أن عملية الإدراك الانتقائي هذه حقيقة ثابتة، وفي المرحلة الثالثة التي هي مرحلة أو عملية الحجز الانتقائي، نجد أن معظم الناس يتذكرون المواد الإعلامية التي تدعم وجهات نظرهم، في الوقت نفسه الذي يحاولون فيه نسيان المعلومات التي تتعارض مع آرائهم.

كما ترتبط عمليات التعرض الانتقائي والإدراك الانتقائي بشكل المادة الإعلامية، سواء كانت مطبوعة أو مسموعة أو مرئية، بينما ترتبط المرحلة الأخيرة، وهي مرحلة الحجز الانتقائي بالمضمون الإعلامي للمادة الإعلامية، وذلك لأن التعرض والإدراك مرحلتان تحدثان في البداية، منذ أن تقع عين الإنسان على المادة الإعلامية، أو تسمعها أذنه، وذلك يتم من خلال الشكل، لأن المخيلة أسرع في التقاط الصورة أو الموسيقى أو الرمز، أكثر من الكلمات أو المضمون المكتوب، وهذا يدل على أهمية مراعاة الرأي العام عند تحديد أشكال الاتصال الجماهيري، من حيث الشكل قبل المضمون، حتى يمكن أن تتلاءم مع أفكار الفرد، فيتعرض لها ثم يدركها، أما الحجز فيتم بعد التعرض والإدراك والتفكير، ثم يحتفظ الفرد في ذاكرته بما يتلاءم مع اتجاهاته.

كذلك يرى الدكتور إبراهيم إمام أن الاتصال الجماهيري يقوم بوظيفتين: استخلاص الرأي، وحمايته، ويوضح أن الاتصال الإعلامي يجب ألا يقوم فقط بوظيفة التأثير على الرأي العام، وإنما لابد من أن يكون مبنيا على أساس من الرأي العام والاهتمام به، حيث يذكر أن الاتصال يتخذ ثلاثة مسارات، أولها الاتصال الهابط من القيادات إلى القواعد، وهو يشتمل على التوجيهات والتعليمات والبيانات والتفسيرات وغيرها، ثم هناك الاتصال الصاعد من الجماهير إلى القيادات، وهو يشتمل على الملاحظات والشكاوي والخطابات التي يمثل التيار الأفقي، الذي يسرى بين فئات الجماهير في مستوياتها المختلفة.

ويذكر أيضا أن هذه التيارات جميعاً، لابد وان تتفاعل وتتسق اتساقاً متكاملاً، مما يساعد على تكوين الرأي العام، وعندما تؤكد وسائل الاتصال بالتعاون مع التنظيم السياسي الذي يصل بين القيادات والجماهير أهداف الأمة وقيمتها فإنها تهيئ الجو لتربية الشعب تربية سياسية سليمة.

وعلى ذلك فعملية الاتصال هنا في جانبين منها أو مرحلتين تقوم على الرأي العام، وهي المرحلة الصاعدة والمرحلة الأفقية، أما المرحلة الهابطة، فإنها تهتم بتوجيه

الرأي العام، ولابد لحدوث ذلك من التعرف عليه، وقيام هذه المرحلة أيضا من هذا المنطلق.

من أهم الأشكال الأكثر شيوعاً بين الجماهير من أشكال الاتصال الجماهيري، لوجدنا أنها الراديو والتلفزيون والصحافة، وهذه الوسائل الإعلامية الجماهيرية تهتم في تحديد إطار أشكالها الاتصالية بالرأي العام وما يتقبله، اهتماماً لا يكاد يخفى على أحد، فما إخراج البرامج وما يصاحبها من عمليات فنية، وما الأشكال التحريرية والقوالب الصحفية، وما يبذل فيها إلا مراعاة للرأي العام، وبتأثير منه، ومن وحي ما يفضله وما يتقبله.

ومن وسائل الإعلام المسموعة والمرئية الشائعة، وهي الراديو والتلفزيون فان رسائلها الإعلامية، على اختلاف مضامينها وتنوعها، فإنها تتخذ أشكالاً جذابة، مؤثرة، ذات مستوى عال في الكفاءة والأداء، مستخدمة في ذلك الرسائل الحديثة والمتطورة، والتي تتقدم وتتغير باستمرار، بناء على الدراسات والأبحاث الخاصة بالرأي العام وما يفضله، وبذلك يلعب الرأي العام دوره في تحديد الأشكال الاتصالية الإعلامية المسموعة والمرئية، من خلال الحرص على أن يتعرض لها، وحتى يدركها ويتقبلها، وحتى تظل في ذاكرته، وبالتالي تؤثر فيه، ومن هذا تتضح أهمية الشكل الخاص بالرسالة الإعلامية إلى جانب المضمون، فلو أن الأشكال الاتصالية الإعلامية الجماهيرية لم تكن متمشية مع أذواق الرأي العام، فلن يتعرض لها، وبالتالي لن يتعرض لمضمونها، ولن يتأثر بها، وبهذا تكون المهمة الإعلامية قد فشلت منذ بدايتها.

فالإذاعة الصوتية والمرئية، كما يقول خبير التلفزيون (مارتن اسلين)، بالنسبة للكم والكيف تستطيع أن تصبح على الأقل الفن الشعبي العظيم، للإنسان الحديث، ذلك أن الكمية الهائلة من المواد التي تنتجها، والعدد الضخم من الشعوب التي تخاطبها تضفي عليها طابع الفن الشعبي القائم على مطالب الجماهير، لا على أذواق الصفوة المختارة، وهذا يدل على مدى مراعاة أذواق المستقبلين، القائمة على دراستهم المتكررة والمتتالية،

لتحديد شكل البرامج أو المسلسلات، أو القوالب الفنية الإذاعية، التي نصب فيها المضامين التي نريدها أن تصل إلى هذه الجماهير، مما يلفت النظر إلى متابعتها بداية، ثم التعرض لما فيها، وإعمال الفكر فيها، مما يدفع إلى التأثير وبالتالي الاستجابة، وهو الهدف من الإعلام في حد ذاته.

ويحدث الشيء ذاته في الصحافة، فالصحافة.

كما يعلم القائمون على أمرها، أنها مع كونها أكثر قدماً من الإذاعة بشقيها المسموع والمرئي، ومن الوسائل الأخرى كالسينما والمسرح، إلا أنها قد تأثرت بهذه الوسائل ولو بنسبة قليلة، كما أنها مادة مقروءة، أي لابد من الإلمام بالكتابة والقراءة لإمكان قراءتها، وأيضاً مع ذلك فالمادة المكتوبة ثقيلة على النفوس أكثر من المادة المسموعة أو المرئية، وذلك مع ما لها من مميزات، مثل البقاء وإمكانية العودة إليها، وتعدد فرص الاستفادة منها.

وعليه فأن على الصحافة والصحفيين أن يدركوا أنهم أمام موقف ليس بالسهل، وهو كيفية جذب القراء، والمحافظة على ذلك، لإمكان ضمان الاستمرارية لصحافتهم وعدم فقدهم لجماهيرهم، ولتحقيق ذلك كانت دراسات الرأي العام والاستفادة منها في تحديد أشكال التحرير الصحفية الأكثر أفضلية لدى القارئ، والتي تجعل الرسالة الإعلامية الصحفية، وقراءتها أكثر تأثيراً، ومن هنا تطور الفن الصحفي. كما ان الصحافة بعد أن أصبحت صناعة من أهم الصناعات الضخمة يهمها إلى جانب رسالتها، الوصول إلى هذا العدد الضخم من القراء نظراً للتكاليف الباهظة التي تتكلفها الصحيفة اليومية الكبيرة، ومن اجل ذلك لابد أن تتعرف الصحيفة على أسباب اجتذاب الجماهير، أو القراء، فهل لكي تجتذب جمهوراً كبيراً من القراء، ينبغي أن تعنى بالناحية الفنية، والمادة الترفيهية أكثر من المادة الجادة.

ولكي تفعل الصحيفة ذلك، أي أن تصل إلى اكبر عدد من القراء، بالطبع ليس الحل الأمثل أن تهتم بالجانب الترفيهي على حساب المادة الجادة، وإنما كان الحل، هو

تقديم المادة الجادة في شكل فني جذاب يرضي أذواق الجماهير، ومن هنا كانت أهمية فن الإخراج الصحفي.

ويهدف فن الإخراج الصحفي إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية، هي الارتفاع بالإنقرائية، وهي قابلية الصحافة لكي تكون مقروءة في يسر وسهولة، دون أي عائق، وعرض الموضوعات المختلفة بطريقة تتفق مع أهميتها سواء بالنسبة لحجمها أو عناوينها أو ترتيبها في أجزاء الصفحة الواحدة، وكذلك تصميم الصفحات بأساليب جذابة ومشوقة، ومحققة للمعاني المستهدفة، على أن يتم ذلك كله بطريقة مدروسة تضفي على الصحيفة سمات محددة تكوّن شخصيتها، وتميّز ملامحها، فيعرفها القارئ من أول وهلة، ويكّون معها ما يشبه الصداقة أو الألفة، حتى انه يؤثرها على غيرها ولا يرضى عنها بديلاً.

كذلك فان هذه الأهداف الخاصة بالإخراج الصحفي لا تتحقق إلا بناء على دراسة عقلية القارئ ونفسيته وسلوكه البصري أثناء القراءة، إلى جانب معرفة أوقات القراءة المفضلة وكثرتها أو قلتها، لدى الجمهور، لتحديد شكل الموضوعات من حيث الطول و القصر، أي من حيث الحجم.

كما يذكر الدكتور إبراهيم إمام أيضا أن الصحف قد درجت على سبر غور الرأي العام، وقياسه ومعرفة اتجاهاته، نحو الموضوعات المختلفة التي تنشر، ويذكر أنه لابد من تكرار عملية قياس الرأي العام واتجاهاته لتعديل السياسة الإخراجية، بناء عليها، ذلك أن أذواق القراءة تختلف وفقا لأعمارهم وفئاتهم وثقافتهم، فصحف الكبار تختلف عن الصحف الموجهة للأطفال، وصحيفة الطبقة العاملة، تختلف عن صحيفة الفلاحين، وتلك تختلف عن صحيفة الأطباء أو القضاة أو المثقفين، فقد تستخدم الرسوم الإيضاحية والرسوم والنماذج في صحيفة العمال أو الفلاحين، ولكن يمكن الإقلال من هذه العناصر في صحف المثقفين.

كذلك فان على المخرج الصحفي دراسة ومعرفة عادات الناس القرائية، ودراسة الألوان وتأثيرها النفسي، والارتباطات النفسية الخاصة بها، كما يجب أن يهتم بعلاقات كل هذه الأشياء بالنواحي الفسيولوجية لدى القراء، ومن هذا يتضح لنا أن الرأي العام يلعب دوراً في تحديد شكل الرسالة الإعلامية، سواء في الإعلام الشفوي أو الإعلام الجماهيري، كما يؤثر الرأي العام في اختيار وسائل الإعلام وتحديد الوسيلة التي تناسب الرسالة المعينة، لإمكان إحداث التأثير المطلوب، وهكذا تتضح أهمية وسائل الإعلام في تشكيل الرأي العام وتكوينه في إطار هذه العلاقة.

الفصل الخامس

إدارة العلاقات العامة ودورها في الازمات

الفصل الخامس

إدارة العلاقات العامة ودورها في الازمات

مفهوم إدارة الأزمة

ان الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، أو المجتمع، وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير، وهي حالة توتر، ونقطة تحول، تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أم إيجابية، تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة وتمثل الأزمة فترة حرجة، أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم.

كما ان مفهوم إدارة الأزمة في العلاقات العامة فيتمثل في سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة، والحد من تفاقمها حتى لا يفلت زمامها، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للمؤسسة وحمايتها.

لقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، وتشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة، ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل، والأفضل هو نقل احتمال تعرض المنظمة للمخاطر إلى جهة متخصصة "قد تكون جهاز العلاقات العامة أو جهة استشارية تؤدي دور العلاقات العامة.

بالاضافى الى ان للأزمة عدة سمات يمكن أن نجملها في النقاط التالية:

1- تتطلب الأزمة عادة قرارات سريعة وإجراءات فورية للتعامل مع حيثياتها.

2- تمثل الأزمة نقطة تحول مهمة.

3- يمكن أن تشكل تهديدا على أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها، وعلى المؤسسة بالدرجة الأولى.

4- عادة ما تضطر الأزمة المؤسسة -أو جزء منها -إلى فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث وهنا يكمن دور العلاقات العامة.

5- تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والاضطراب مما يولد القلق.

كما لابد من الإشارة أنه لابد لتحقيق أهداف العلاقات العامة في ظروف الأزمات أن يراعى ما يلي:

1- وضع حد نهائي وفوري للأزمة.

2- الحد من الخسائر قدر المستطاع.

3- السعي لإعادة الثقة بالمؤسسة.

المتطلبات الرئيسية لإدارة الأزمة

اولاً: فريق إدارة الأزمات:

ان تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.

كما انه الجدير بالذكر أن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة، هم الأقدر على حلها أو توفير الحل المناسب لها وعليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما أن الشركات اليابانية تفضّل دائمًا استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الأزمات ويطلق على هذا النوع

من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الأزمات والمشاكل وكيفية تحليلها، لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات.

ثانياً: التخطيط:

ان التخطيط يعد للعمل أحد أهم الشروط الهامة للنجاح والسيطرة على تداعيات الأزمة دون مزيد من المفاجآت غير المتظرة، وهنا يؤكد الخبراء أنه من الضروري أن تقوم المؤسسات المعنية بتقويم أداء وفعالية قنوات الاتصال عند نشوب أي أزمة، وخاصة قنوات الاتصال المتعلقة بوسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية.

كما إن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة، فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها، وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها لأن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد، لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

يختلف التخطيط للأزمة بالتأكيد عن التخطيط الاعتيادي، فالتخطيط للأزمة يندرج تحت إطار التخطيط العلاجي، أما التخطيط الاعتيادي فإنه يندرج تحت إطار التخطيط البنائي، فالتخطيط الإداري الاعتيادي يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات؛ الذي يحتاج إلى تكاثف أكثر من جهة، كي تمكن جهاز العلاقات العامة في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها، لذلك فإنه لا توجد خطة موحدة لإدارة الأزمات، فهي تختلف على حسب طبيعة وأهداف المؤسسة وكذا حسب الأزمات المحتملة، وهي تتكون بصفة عامة من العناصر التالية:

١. تحديد الأزمات المحتملة التي تغطيها الخطة:

أن الخطة لا يمكنها أن تتلاءم مع جميع الأزمات المحتملة، بل هي تختص بمجموعة معينة منها.

٢. تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة:

تتطلب خطة إدارة الأزمات إمكانيات مادية وفنية وعناصر بشرية فريق إدارة الأزمات، فمن المفترض

أن تجهز المؤسسة بالحد الأدنى من هذه الإمكانيات؛ لتحقيق أهداف الخطة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي سبق تحديدها، ويعتبر تحديد فريق إدارة الأزمات أمر هام في خطة إدارة الأزمات؛ لأن فيه تقسيم للعمل، وهو المسؤول الأساسي عن مواجهة الأزمة، فعلى أساسه يتوقّف نجاح أو فشل إدارة الأزمات.

وعلى مجموعات العمل المتخصصة بإدارة الأزمات عدم تجاهل العامل الجماعي في سياق الأزمة، لأن العاملين في المؤسسة التي تعاني من الأزمة سيخوضون نقاشات دون تفويض من الجهة المعنية مع أوساط الجماهير المختلفة، لهذا يجب تضمين الخطة الموضوعة إشراك العاملين على مختلف مستوياتهم، وتحديد أدوارهم في تنفيذ خطة مواجهة الأزمة.

3 - سيناريوهات الأزمات:

يعرف السيناريو بأنه وصف مجموعة من الظروف المستقبلية، ويعتمد على مجموعة مختارة من الافتراضات والتوقعات المتعلقة بالظروف المستقبلية للمؤسسة، وبالتالي يمكن تعريف سيناريو الأزمة: بأنه عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق إطلاق الخيال، واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة.

كما إن سيناريوهات الأزمة تتيح تسهيل مهمة اتخاذ القرار أثناء المواجهة والتعامل مع المتغيرات؛ لتفادي المواقف الحرجة، وفي حالة اختلاف الواقع الفعلي عن الأسلوب المخطط؛ يمكن إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع الظروف السائدة.

ويتم إعداد سيناريوهات الأزمة بكتابة أحداث التعامل المتوّقعة وفق قدرة المشاركين في إعداد هذه السيناريوهات على التخيل، وتوضع التصورات على الورق، وفي الوقت ذاته يتم مراجعة هذه التصورات وإجراء التعديلات المناسبة عليها لتصبح

أقرب إلى الواقع، وإذا كانت الأحداث المتوّقعة هي أحداث افتراضية؛ فإنها في واقعها الخاص، وفي محاورها العامة هي أقرب للحقيقة، ومن هنا فإن كتابة تصورات وسيناريوهات الأزمة هي جمع ما بين الحقيقة والخيال في شكل حقيقة افتراضية، وكجزء من السيناريو؛ يمكن إعداد شجرة من القرارات لمساعدة الإدارة في التعامل مع تطورات الأزمة، ويستخدم هذا الأسلوب في إدارة الأزمات؛ نظراً لأنه يمكّن من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للمواقف التي سيتم مواجهتها في إطار الأزمة الواحدة.

ويتم الاحتفاظ بالسيناريو وشجرة القرارات ضمن خطة إدارة الأزمات؛ لاستخدامها عند حدوث الأزمة، ولاشك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من مجرد وضع قائمة بما يجب عمله، كما أنها مفيدة أكثر في حالة التدرب على إدارة الأزمة.

٤. خطة اتصالات الأزمة:

لا يمكن ان تنفصل اتصالات الأزمة عن إدارتها؛ فهي جزءٌ مكمل لها، فإذا كانت العلاقات العامة تشارك في تنفيذ بعض المهمات المتعلقة بإدارة الأزمة؛ إلا أن اتصالات الأزمة بالكامل تقع على عاتق العلاقات العامة، بحكم أا في الأصل عبارة عن نشاط اتصالي، إن الاتصال أثناء الأزمة لا يتم عشوائيا ؛ بل من خلال خطة تضعها العلاقات العامة، لأن النجاة من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات؛ تتطلب من إدارة العلاقات العامة فيها أن تطور خطة للاتصال مع وسائل الإعلام، وأخرى للاتصال مع الجماهير.

ثالثاً: النظام الاتصال الداخلي والخارجي:

حيث تتمثل أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعّال، أنه يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر، والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث

تعتبر السيول، وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة.

وتعقيباً على ذلك نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبئها بأحوال الطقس، وبالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية، والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات، في هذا الوقت نفسه يطالعنا خبر في عدة صحف عن وفاة خمسة من المواطنين، وعمال في شركة اسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات.

كما ان هذه السيول سنوية، ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا إننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماماً، وهنا يمكن القول بأن الأمر نفسه يمكن لنا أن نطبقه في أجهزة العلاقات العامة المعنية بإدارة الأزمات.

رابعاً: التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة، وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري، لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها.

الاساليب الفعالة لحل الأزمات والتعامل معها

يوجد هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

أولاً: الطرق التقليدية:

من اهم هذه الطرق:

1- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف، وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها:

2- كبت الأزمة: تعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

3- إخماد الأزمة: هي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

4- تنفيس الأزمة: تسمى طريقة تنفيس البركان، حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

5- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها)، وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

6- تفريغ الأزمة: حسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة، ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ. مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب. مرحلة وضع البدائل: هنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

ج. مرحلة التفاوض: تتم مع أصحاب كل فرع أو بديل أي مرحلة من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا يريد الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض؟

ان عزل قوى الأزمة، يتم عن طريق يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة، وعن مؤيديها، وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها، وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

ثانياً: الطرق الغير تقليدية:

هي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته، واهم هذه الطرق ما يلي:

1) طريقة فرق العمل:

هي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل، وهذه الطرق، إما أن تكون طرق مؤقتة، أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

2) طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

هي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة، وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

3) طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية، حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

4) طريقة تصعيد الأزمة:

تستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

5) طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

هي من انجح الطرق المستخدمة، حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها، وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية، ومن طرقها الشائعة هي:

- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- التحالفات المؤقتة.
- تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

6) طريقة تفتيت الأزمات:

هي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، وتحديد إطار المصالح

المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة، وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

7) طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

هي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر، وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، وهذا مكمن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل، ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

أ- تصفية العناصر القائدة للأزمة، أو التخلص من الأسباب الرئيسية للأزمة.

ب- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

جـ- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.

د- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما.

8) طريقة الوفرة الوهمية:

هي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية، حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة، ولو مؤقتاً احتواء وتحويل مسار الأزمة، حيث تستخدم مع الأزمات بالغة العنف، والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة، ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

العلاقة بين العلاقات العامة والأزمة

إن إدارة الأزمة تعني طريقة التغلب عليها، والتحكم بضغطها ومساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر

زمن والحدّ من الخسارات لأدنى حدّ ممكن، وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها، وهذا ما يسمى بإدارة الأزمات، ولا يعدّ حدوث الأزمات شيئاً جديداً في حد ذاته، سواء أكان على مستوى الفرد أم على مستوى منظمة ما أم على مستوى الدولة ككل.

ولكن الشيء الجديد هو أن الباحثين بدؤوا يولون هذه القضية الاهتمام اللازم، لأنهم شعروا أنه بإمكانهم، فعل شيء حيال الأزمات وتحليلها، كما أن علم إدارة الأزمات، بدأ يظهر نتيجة لأن التطور العلمي، والتكنولوجي قدم وسائل وأدوات للتعامل مع الأزمات وإدارتها وتحليلها، العلاقات العامة تقوم بدور كبير وفعّال عند حدوث الأزمة، وخاصة أن النتائج غير المرغوب فيها للأزمات تنعكس على الأفراد بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها، والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية، وللتأكيد على علاقة الترابط والتكامل بين العلاقات العامة وإدارة الأزمة، فإنه من الضروري تحليل هذه العلاقة ،من الجوانب التالية:

ومن وظائف العلاقات العامة وعمليتها، من جانب، ومراحل الأزمة ومراحل إدارتها من جانب آخر، على النحو التالي:

1) وظائف العلاقات العامة: تتمثل في البناء(الوقاية)، العلاج(التصحيح).
2) عملية العلاقات العامة: تتمثل في البحث- التخطيط- التنفيذ- المتابعة.
3) مراحل الأزمة: تشمل على ما قبل الأزمة- حدوث الأزمة- مابعد الأزمة.
4) مراحل إدارة الأزمة: تشمل على اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة - الاستعداد والوقاية.

كيفية احتواء الأضرار والحد منها

يوجد هناك ارتباط بين كل عناصر هذه العناصر، والإجراءات والمراحل، فالازمة غالباً ما تسير خلال مراحلها الثلاث، ومراحل إدارتها الأربع، مساراً، يتطلب تدخل

العلاقات العامة بواحد أو أكثر من انشطتها، لتحقيق أهداف عديدة، أهمها هنا:

1) التعرف على علاقة بحوث العلاقات العامة بمرحلة ما قبل الأزمة ،ومدى اعتبارها وسيلة وقائية، ودورها في التخطيط.
2) استعادة النشاط بعد انتهاءها، وستتضح كيفية وتفاصيل وطبيعة هذا التدخل من خلال تحليل فيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسة عملية العلاقات العامة وتاديتها لوظائفها أثناء مراحل الازمة وإدارتها.
3) توقع الأزمات المقبلة، أو التخفيف من أثارها في حالة حدوثها.
4) العلاقة بين التنفيذ في العلاقات العامة ومرحلة آدارة الأزمة.
5) علاقة المتابعة(التقييم) في العلاقات العامة بمرحلة ما بعد الازمة ،ومدى اعتبارها اجراءا تصحيحياً.
6) التخطيط لادارة الأزمة يجب أن يبدأ من جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار ان

التخطيط المهني، والفعال يحتاج إلى مشاركة فعالة من العديد من الإدات بالمؤسسة.

دور العلاقات العامة في الأزمات

1) عندما نشأت فكرة العمل بما أصبح يعرف بالعلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية أولاً، وأوروبا ثانياً، كان السبب في ممارسة هذا النشاط هو تلك الأزمات التي تعرضت لها كبرى المؤسسات في أمريكا، وتزعزع الثقة بينها وبين جماهيرها، وكانت الفكرة السائدة حين ذاك هي استغلال العمال بأية طريقة في سبيل زيادة الإنتاج، إلا أن هذا الحال لم يدم طويلا في ضوء انتشار الوعي بين العمال، وظهور تكتلات تجمعهم.
2) في ظل تلك الظروف كان لابد من إيجاد أسلوب مبتكر، وتخطيط مختلف عما كان سائداً، وتغيير بعض الأفكار اللاإنسانية التي كانت سائدة آنذاك؛ كاستغلال العمال، ومن هنابدأ ايفي لي برسي قواعد جديدة ترتكز على

المسؤولية الاجتماعية لعمل المؤسسات والاهتمام بالجمهور؛ على عكس ما كان عليه الحال، والدافع الأساسي لإرساء تلك القواعد وتغيير إستراتيجية التعامل مع العمال؛ كان تلك الأزمات التي حلت بالمؤسسات.

كيفية إدارة العلاقات العامة للأزمات المختلفة

1) إدارة العلاقات العامة لما قبل الأزمة:

إن التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات تتمثل في محاولة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها، وتعتمد هذه المرحلة على عملية التخطيط؛ والتي تمثل الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، فالتخطيط يهدف إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات المحتملة، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

1- الوقاية من الأزمات:

أ. إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب المخاطر، والحيلولة دون حدوثها، وهي تحتاج في بداية الأمر إلى إعداد قائمة بأولويات الأزمات المحتملة، أو ما يعرف بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، إذ تعتبر هذه الخطوة قاعدة أساسية لاتخاذ إجراءات وقائية في منع حدوث الأزمات.

ب- التنبؤ بالأزمات المحتملة: إن التنبؤ هو الخطوة الأولى في الطريق الصحيح، لمواجهة الأزمة عن طريق التخطيط، ويعتبر تحديد الأزمات التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة من المهام الرئيسية لإدارة الأزمات، ومن أخطر العناصر الأساسي في التخطيط لها.

جـ- تحديد الأزمات المحتملة: يقصد بذلك تحديد الآليات التي من المتوقع أن تمثل بؤراً للأزمات، فإذا ما تم تحديد هذه الآليات؛ تستطيع المؤسسة إما تصحيح الأوضاع أو الأخطاء الموجودة، أو إعداد العدة لمواجهة الأزمة إن حدثت، ويجب أن تشارك في هذه العملية جميع المستويات الإدارية، وحتى يتم تحديد

الأزمات المحتملة؛ لا بد من القيام بعملية هامة جدا تقع على عاتق العلاقات العامة؛ ألا وهي توصيف المؤسسة، ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المؤسسة، وكل ما يتعلق بها من:

1- الالتزامات المالية: (الضرائب، التأمينات، مستحقات العاملين،...).

2- المنتجات: (قابلة للتلف، قابلة للمنافسة،...).

3- القوانين: (ما يخص المؤسسة أو ينعكس على نشاطها).

4- الجهات ألتي لها علاقة بأداء المؤسسة: (المنافسون، الموردون، الرأي العام،...).

5- البيئة التي تقع فيها المؤسسة: (مواصفاتها، مدى توافقها مع النشاط،...).

ويمكن القول أن على دائرة العلاقات العامة القيام بدراسة بيئتها الداخلية والخارجية؛ حتى تتمكن من حصر مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها، إضافة إلى إعداد ملفات خاصة بالأزمات السابقة، والأساليب التي اتبعت لمواجهتها، ونتائج تلك الأساليب، وكذا دراسة الأزمات التي وقعت بالمؤسسات الأخرى، والوقوف على الأساليب المتبعة والنتائج المحققة من تلك الأزمات، إن هذه العملية ستساعد المؤسسة وجهاز العلاقات العامة على التعرف بسهولة على بعض الأزمات التي من الممكن أن يتعرضا لها، إضافة إلى إمكانية تجنبها، وحتى إن لم يتمكن ذلك؛ فإنه سيكون هناك استعداد أفضل لمواجهتها، وبالتالي التخفيف من آثارها السلبية.

2- الإعداد لإدارة الأزمات:

إن قيام إدارة العلاقات العامة بالإعداد لإدارة الأزمات يهدف إلى أن تكون مهيأة، لمواجهة مختلف الأزمات التي يمكن أن تعرض لها، والرد عليها بطريقة سليمة. وفي إطار التأسيس لإدارة الأزمات؛ يتوجب على مدير العلاقات العامة القيام بعدة مهام، منها:

1. المحافظة على علاقات وثيقة مع وسائل الإعلام، وفي جميع الأوقات؛ لتكون أكثر تعاونا مع المؤسسة أثناء الأزمة.

2. اختيار شخص ما ليكون مديراً للأزمات.

3. تعيين عدد من الأعضاء كفريق لإدارة الأزمات، مع تحديد أدوارهم والإجراءات الواجب اتخاذها والسيناريوهات المحتملة.

4. تعيين متحدث رسمي باسم المؤسسة للتعامل مع وسائل الإعلام.

العوامل التي تساعد على نجاح إدارة الأزمات

من اجل ان يتم نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات؛ يجب عليها أن تقوم على:

١. إدراك أهمية الوقت:

حيث إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، وهو العنصر الوحيد الذي تشكّل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، ومن الأمثلة على اتخاذ القرارات المناسبة؛ ما حدث مع شركة جونسون آند جونسون؛ حيث توفيت سيدة نتيجة لتناول عقار التيلينول، والذي كان واحداً من أكثر العقاقير المسكنة للألم مبيعا في الولايات المتحدة، والتي تصرف بدون وصفة طبية، لقد كانت العبوات سهلة الفتح، حيث أضيفت مادة سامة بفعل فاعل، وتصدرت القصة عناوين الأخبار وكافة المحطات لمدة ستة أسابيع متواصلة، وأصاب الناس حالة من الهستيريا، لقد كان الجميع يدرك استحالة وجود طريقة تنقذ الشركة من الانهيار.

الا ان عبقرية إدارة الأزمة التي تحلى أجايمس بيورك-المدير التنفيذي للشركة، أدت إلى إعادة الثقة في المنتج وفي الشركة؛ حيث اتخذ قراراً بسحب العقار من السوق، وطالب الناس بالتوقف فورا عن استعمال أي شكل من أشكال التيلينول، وبلغ ما تم سحبه ٣١ مليون قارورة تيلينول بتكلفة بلغت ١٠٠ مليون دولار، وأوقف كافة الإعلانات

التجارية، وقام بفحص مرافق الإنتاج والتوزيع بحثاً عن أي مواد سامة أو ملوثة، وفي غضون شهرين تم طرح المنتج في عبوات ثلاثية السداد ومقاومة للتلاعب، ثم طرح بعد ذلك على شكل كبسولات من الجل؛ لكي يستحيل فكها، وقد أدت هذه العملية إلى نتائج رائعة؛ حيث حقق التيلينول ٨٥ ٪من حصته في السوق، ثم ١٠٠ ٪بعد عام واحد من الأزمة؛ ليتحول إلى تجارة تدر على الشركة مليار دولار.

٢. إنشاء قاعدة من المعلومات:

ان هذه القاعدة يجب أن تكون شاملة ودقيقة، وخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

٣. توافر نظم إنذار مبكر:

تتسم هذه النظم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

٤. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها إن حدثت، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

٥. نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفاعلية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة، والدروس المستفادة من إدارة الأزمات والكوارث العديدة؛ أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي.

2) إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة:

هناك الكثير من المهمات التي تقع على عاتق العلاقات العامة في المؤسسات أثناء

الأزمات، أهمها تلك التي تتعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة، أو علاج الأوضاع الخاطئة، أو إدارة القضايا، أوحل المشكلات الطارئة، وبعيداً عن المهمات التقليدية والشكلية، أو المتعارف عليها لدى المديرين؛ توجد مهما يتحتم على العلاقات العامة إنجازها أثناء الأزمة:

١. الاتصال بوسائل الإعلام:

يعتبر مهمة أصلية من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وله أهمية وفعالية كبيرة في العملية الاتصالية لإدارة الأزمات؛ إذ يجب على العلاقات العامة فور حدوث الأزمة أن تقوم بإيصال معلومات وافية عن ظروف الأزمة إلى وسائل الإعلام، وتقوم بتحديثها أولاً بأول، لذلك فإن ردود أفعال وسائل الإعلام والتخطيط الطارئ يعتبران عنصرين أساسيين، كثيرا ما يتم إغفالهما عند حدوث الأزمة أو الكارثة؛ لأن إغفال وتجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة يساعد على تصعيدها، ويجعل خسائر المؤسسة مضاعفة، خصوصا الخسائر المتعلقة بصورتها.

٢. إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة وتنفيذ الحملات الإعلامية المرتبطة بذلك:

إن إعلام الجماهير ضروري في إدارة الأزمة؛ لأنه يشرح موقف المؤسسة، ويوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية؛ ولا يتم ذلك إلا من خلال الحملات الإعلامية المرتبطة بالأزمة وإدارتها، فالهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو الحفاظ على سمعة المؤسسة من الانهيار، وحتما ستتأثر سمعة المؤسسة وصورا بسبب الأزمة، وتصبح محط أنظار الرأي العام، ولهذا يراعى عند إدارة الأزمة حشد تأيد الرأي العام وكسب ثقته؛ لأن ذلك سيمثل حماية معنوية للمؤسسة، كما يحد من تدخل أطراف أخرى قد تسهم في زيادة حجم الأضرار العائدة على المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية إعلام الجماهير بكل تطورات الأزمة، مع الحرص على الشرح الأمين، والإعلام الصادق ضمن الحملة الإعلامية التصحيحية.

٣. شرح موقف المؤسسة:

تعتبر هذه المهمة أساسية في عمل العلاقات العامة، وتكون إما للرأي العام، أو لجماهير المؤسسة، أو للجماهير المعنية بالأزمة، ويتم هذا الشرح والتوضيح في ضوء معرفة تامة باتجاهات الرأي العام من ناحية، واتجاهات الجماهير المتعلقة بالأزمة من ناحية أخرى، والهدف من هذه المهمة هو الحصول على تأييد الرأي العام؛ الذي يعتبر مؤشراً على الرضا العام السائد لدى المجتمع عن المؤسسة.

٤. متابعة ردود أفعال الجماهير(التعرف على رجع الصدى):

تعتبر من أساسيات عمل العلاقات العامة؛ لأنها بمثابة المهمة التقييمية لبرامج العلاقات العامة وأعمالها، كما تقدم معرفة جيدة عن أحوال الرأي العام واتجاهاته الحقيقية؛ مما يساعد في بناء البرامج الفعالة التي تسهم بشكل إيجابي في التعامل مع الأزمة، وبناء البرامج العلاجية للأزمة وما بعدها، وتتطلب هذه المهمة إجراء استقصاءات مستمرة لجماهير المؤسسة، والنزول إلى الميدان للتعرف شخصياً على موقف الجمهور وردود أفعاله؛ من خلال آليات تتناسب مع واقع الأزمة والمحيط الذي نشأت فيه، وتعتبر هذه المهام من أكثر المهمات ضرورة وقت إدارة الأزمات، ويضاف إليها بعض المهمات منها التنسيق بين وحدات المؤسسة، والتعاون مع أجهزة الدولة.

3) إدارة العلاقات العامة لما بعد الأزمة:

تتميز أنشطة العلاقات العامة بالاستمرارية، وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو القضية أو المشكلة أو الأزمة، إذ تستمر أعمالها لأبعد من ذلك؛ من خلال متابعتها لتلك المواقف أو القضايا ودراستها لأبعادها المتعددة، فقد تكون هناك مخاطر من الممكن أن تسبب نفس الأزمة مرة أخرى بعد وقت قصير.

إن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء مهمة إدارة العلاقات العامة للأزمات في المؤسسة، إذ أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألة بالغة الأهمية في إدارة الأزمات؛ لأنها تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد لأزمات مماثلة، ومن مهام العلاقات العامة بعد

انتهاء الأزمة:

- التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.
- دراسة أسباب الأزمة؛ للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجابهتها.
- العمل على إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي.
- وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة إن حصل فيها تأثير.
- إعادة تأهيل العاملين في المؤسسة نفسياً؛ لمحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين.
- إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة.

تقييم الأزمة

كما انه بعد زوال الأزمة؛ يجب على العلاقات العامة أن تتعرف على مدى نجاحها وفاعليتها في مواجهة الأزمة، ومدى تأثر المؤسسة وسمعتها بنتائج الأزمة، وتتطلب هذه العملية عددا من الإجراءات؛ من بينها ما يلي:

١. استقصاء رأي الجمهور الداخلي بالمؤسسة:

حيث تقوم المؤسسة باستقصائهم دف محاولة التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي اتُبعت في إدارة الأزمة، وكذا الاستفهام حول النقائص الموجودة فيها.

٢. استقصاء رأي الجماهير الخارجية المعنية:

حيث تقوم العلاقات العامة بأخذ رأي كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج، مما يسمح بأخذ صورة عن وجهة نظرهم، واقتراحهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة، وخاصة فيما يتعلق باتصالات الأزمة.

٣. استقصاء رأي وسائل الإعلام:

لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة، ومدى وفرة المعلومات التي تم طلبها، والتي تم إيصالها إليهم، وهذا لمعرفة مدى نجاح إجراءات

الاتصال مع وسائل الإعلام.

٤. **تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته:**

حيث يتم تقييمه مقابل الأساليب التي استخدمت من قبل، أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى، واستقصاء رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم، وهذا من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، وكذا معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، والبحث عن كيفية الوصول إلى مستوى أعلى من الإدارة، وذلك بإجراء التعديلات اللازمة.

نموذج لحل المشكلة قبل وقوع أزمة

قصة حدثت بين عميل لشركة جنرال موتورز وقسم خدمة العملاء بالشركة (التابع لإدارة العلاقات العامة) وبداية القصة شكوى تلقتها شعبه بونتياك بشركة جنرال موتورز نصها، وهي المرة الثانية التى أكتب فيها إليكم، وأنا لا ألومكم لعدم الرد ولكن الواقع هو إن لدينا تقليدا في أسرتنا وهو تناول الآيس كريم للتحلية بعد العشاء كل ليلة، لكن نوع الآيس كريم يختلف كل ليلة حيث يحدث تصويت بين أفراد الأسرة يومياً على نوع الآيس كريم الذي ستناوله هذه الليلة وهنا مكمن المشكلة، فقد قمت مؤخرا بشراء سيارة بونتياك جديدة من شركتكم، ومنذ ذلك الحين أصبحت رحلاتي اليومية إلى السوبر ماركت لشراء الآيس كريم تمثل مشكلة، فقد لاحظت أنني عندما أشترى آيس كريم فانيليا وأعود للسيارة لا يعمل المحرك معي، ولا تدور السيارة، أما إذا اشتريت أي نوع آيس كريم آخر تدور السيارة بصورة عادية، جداً وصدقوني أنا جاد فيما أقول.

كما انه عندما قرأ رئيس شركة بونتياك هذه الرسالة أرسل أحد مهندسي الصيانة لمنزل صاحب السيارة، فأراد صاحب السيارة أن يثبت للمهندس صدق روايته، فأخذه لشراء الآيس كريم واشترى آيس كريم فانيليا وعندما عادا للسيارة لم يدور محركها تعجب مهندس الصيانة وقرر تكرار هذه التجربة 3 ليال وفى كل ليلة كان يختار نوع آيس كريم مختلف، وبالفعل كانت السيارة تدور بصورة عادية بعد شراء أي نوع من

الآيس كريم إلا نوع الفانيليا، تعجب مهندس الصيانة من ذلك ورفض تصديق ما يراه لأنه منافي للمنطق بأي حال من الأحوال، وبدأ في تكرار الرحلة للسوبر ماركت يومياً مع تسجيل ملاحظات دقيقة للمسافة التى يقطعها يومياً والزمن الذي يقطعه والشوارع التى يمر منها، وكمية الوقود بالسيارة والسرعة التى تسير بها، وكل معلومة تتعلق بالرحلة إلى السوبر ماركت.

وبعد تحليل البيانات التى جمعها وجد أن شراء آيس كريم الفانيليا يستغرق وقتا اقل من شراء أي نوع آخر من الآيس كريم، وذلك لأن قسم بيع آيس كريم الفانيليا في السوبر ماركت يقع في مقدمة السوبر ماركت، كما توجد كميات كبيرة منه لأن الفانيليا هي النوع الشعبي والمفضل للزبائن.

الفصل السادس

العلاقات العامة وفريق العمل

الفصل السادس

العلاقات العامة وفريق العمل

مفهوم فرق العمل

هو عبارة عن مجموعة أفراد يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف مشتركة، وقد تعددت آراء الكتاب والمفكرين حول تحديد مفهوم و تعريف فرق العمل ونذكر منها:

كما يعرف (أحمد عبد الغني) فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

اما (زيد منير عبوي)، فيعرفها قائلاً:

هو مجموعة من الأفراد المشتركين بالعمل لتحقيق أهداف محددة إحدى المظاهر الهامة للعلاقات الصناعية و لحركات إدارة الموارد البشرية، وهي وسيلة اتصال ومشاركة وجهاً لوجه للمجموعات التي تتراوح من 10-20 فرد عامل.

كذلك يعرفها(مايكل كوسلر) بأنها نوع محدد من المجموعات يكون أعضاؤها مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيق أهداف الفريق، والتي تصب في بوتقة أهداف المنظمة

ويعرفها (لورانس هولب) فيقول:

فرق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد يقومون بأعمال و أفعال مشتركة و تجمعهم أنشطة مترابطة تمكنهم من العمل بشكل تعاوني لتحقيق أهدافهم

اما (آرثر بيل) فيعرفها على انها مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم، وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو، فالفريق يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق وهو غالبًا ما يشار إليه بالمرافق الصديق.

مما سبق نستطيع أن نعرف فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة تجمعهم أهداف مشتركة و مهارات مختلفة لتنفيذ مهام محددة بالتعاون والمشاركة، ويتراوح عددهم بين 5 و 20 حسب طبيعة المهمات ومتطلبات الأهداف التي يسعون لتحقيقها.

حاجة المنظمة لوجود فرق العمل

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحي بوجود حاجة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المظاهر التي تفرض على إدارة المنظمة تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

1- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.

2- ارتفاع مستوى الهدر في موارد المنظمة.

3- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.

4- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.

5- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.

6- عدم وضوح المهام والعلاقات.

7- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.

8- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.

9- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.

10- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

التحول من الشكل التقليدي للعمل إلى شكل فرق العمل

إذا ما أردنا للفرق أن تكون أكثر من مجرد تجربة فيجب على هذه المبادرة أن تغير إلى حد كبير الثقافة التي تتبناها المنظمة، ويجب إعادة تشكيل التنظيم لعناصر العمل في

المنظمة، بحيث يتماشى مع الفرق أي تغيير النماذج التقليدية، لأن العمل وفق فرق العمل يعني:صياغة سياسات الأفراد، وصف العمل، ونماذج تقدير الأداء، وغير ذلك على أساس جماعي وليس فردي.

ويوضح الجدول التالي بعض الفروقات التي تطرأ على بعض عناصر العمل عند التحول إلى فرق العمل:

عناصر العمل	العمل التقليدي	فرق العمل
وصف العمل	فرد واحد \ عمل واحد	فرق وعمل جماعي
التعويض	زيادات منتظمة	تبعا للأداء
صنع القرار	من الأعلى للأسفل	مشترك
الإشراف	مراقبة حثيثة	تنسيق
علاقات الموظف	مخاصم	متعاون
الجودة	عشوائية	مخطط لها
الزبائن	تدخل وتشويش	سبب وجود العمل
التدريب	بدون تخطيط	متصل بجوهر العمل ومخطط له

الفرق بين العمل التقليدي وفرق العمل

وعند القيام بعملية بناء فريق عمل يجب على القائم بالعملية أن يحرص على توافر مجموعة من العناصر، والتي من شأنها المساعدة على البناء الصحيح للفريق، وهي:

1- تحديد الغرض (وضع اتجاه واضح للفريق):

حيث يتم تحديد سبب تشكيل الفريق وماذا ينتظر منه، وما هي طبيعة عمله وماذا

يحاول أن يحقق، وما هي غايته والمقصود بذلك ما هي النتيجة النهائية لعمل الفريق.

2- الحصول على دعم الإدارة:

يزداد إنتاج الفريق في منظمة تزوده بالموارد والتي تدعم وجوده ومهامه، وإن تبني جهة من الإدارة، كمدير فرع أو مدير تنفيذي للفريق وتأييده لتوجهات الفريق سوف يشعر الفريق بأهميته ودوره ويعزز الثقة بحيوية المهمة وأهميتها.

3- تحديد الأفراد والكفاءات المطلوبة للعمل:

ان تحديد عدد الأعضاء المناسب للفريق وتحديد المهارات والخبرات والمعرفة المطلوبة لعمل الفريق سواء كانت تقنية فنية في العمليات الإنتاجية أو مهارات سلوكية، كالقدرة على التواصل مع الآخرين والقدرة على التفاوض والإقناع وفهم أنماط التفكير المختلفة.

ويُلاحظ أن توافر عناصر بناء الفريق دون وجود أفراد مناسبين ونجاحهم بمهامهم لن يفيد في شيء، حيث أن الفريق ليس مجرد أفضل خمسة، أو عشرة أفراد، إنما هو توليفة من الأفراد العاملين نسعى من خلالها بأن نصل للتعاون المثمر الخلاق.

4- الخطة:

طريقة عمل الفريق، ويمكن وضع خطة مناسبة من خلال الإجابة على عدد من التساؤلات مثل هل سيكون لكل فريق قائده ؟ هل سيكون منصب القائد ثابتا،أم سيكون بالتناوب بين الأعضاء ؟ ما هي المسؤوليات والصلاحيات التي سيتمتع بها القائد؟ هل سيجتمع أعضاء الفريق بصفة منتظمة ؟ ما حجم العمل الذي سينجز أثناء تلك الاجتماعات ؟ وما حجم العمل الذي خارج تلك الاجتماعات، وبشكل فردي، ما هو الوقت الذي يتوقع من أي عضو تكريسه للفريق؟.

5- تحديد العلاقات الأساسية:

فريق العمل لن يعمل في فراغ، ولا بد من تحديد الجهات المختلفة التي قد تؤثر

على مسيرة عمله، وهذه الجهات قد تتمثل برعاة الفريق والعملاء والشركاء في العمل والمنافسين والعلاقة مع كل منهم تعتمد على نوعية مهمة الفريق.

6- مراقبة العوامل المحيطة:

هنا سيعمل الفريق في ضوء عوامل محيطة داخل المنظمة، مثل أقسام عمل المنظمة المختلفة، وخارجها مثل منافسي المنظمة والقوانين والأنظمة، فيجب أخذ هذه العوامل بالحسبان لتشكيل فريق قادر على التفاعل مع هذه العوامل، ويتسم بالمرونة في عمله.

المراحل الاساسية في بناء ونمو فريق العمل

1- مرحلة تحديد الأهداف(objectives stage):

يجب تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتي تلبي احتياجات محددة أو تحل مشكلة كما يجب أن يتم تحديد المكاسب المنتظرة، وقت إنجاز المهام، خطط تقارير العمل ومواعيدها، وتحديد الموارد المطلوبة للفريق.

2- مرحلة التشكيل(Forming stage):

في هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق فهم طبيعة عملهم والشعور أنهم جزء من الفريق، وقد يشعرون بقلق نتيجة دخولهم في جو عمل جديد يختلف عن ما تعودوا عليه في السابق، وتكون معرفتهم بالقائد ضعيفة وغير كاملة، ويميلون لإطاعة أوامره لكنهم يعبرون عن مشاعرهم السلبية تجاه بعض الأوامر بأسلوب هادئ ومهذب، وهنا يأتي دور قائد الفريق، وهو العمل على تعزيز وتدعيم النواحي الإيجابية عن الفريق و مساعدتهم على وضع النقاط الأساسية الثابتة لهدفهم المشترك، وتنفيذ مهامهم المطلوبة.

3- مرحلة الصراعات(Storming stage):

تظهر المنافسة والصراعات بين الأعضاء و يحاول كل فرد إثبات ذاته و السيطرة على الآخرين لذلك في هذه المرحلة يجب العمل على تحديد سلطة الفريق بشكل واضح من أجل فهم أكبر للأدوار لكل فرد في الفريق.

4- مرحلة العلاقات الطبيعية(Normal Relations stage):

حيث يبدأ الأعضاء بتنظيم أنفسهم، ويصبحون أكثر انفتاحاً على آراء الآخرين، ويشعرون بارتياح أكبر في التعبير عن آرائهم ويكتشفون طاقاتهم، وإمكانيات فريقهم ويرون أن المشاكل التي يتعرض لها الفريق تخص كل أفراده ويجب عليهم التكاتف لحلها.

5- مرحلة الأداء(Performing stage):

يكون قد تطور لدى أعضاء الفريق الإحساس بالولاء للفريق، ويساهم الجميع في زيادة الأداء، وتحسينه، وتطوير الإنجاز بجو تسوده روح الفريق المنظم الواعي الذي بدأ بالوصول لتحقيق أهدافه.

6- مرحلة التقدير والمكافأة (Recognition and reward stage):

يصل الفريق لمرحلة يستحق فيها التقدير والمكافأة، وقد يكون ذلك على شكل مقالات في صحيفة الشركة أو إدراج اسم الفريق على المنتج أو أن تكون المكافأة مالية، ولكن من الضروري ألا تتعارض أنظمة المكافأة الفردية مع دعم أداء الفريق.

الفوائد المرجوه من فرق العمل

1- الفاعلية في حل المشكلات:

ان المشكلات المعقدة تكون أسهل حلاً، إذا كان هناك أكثر من رأي أو محاولة، للوصول لأفضل تشخيص وأنسب حل.

2- تبادل المعلومات:

حيث يتناقل أعضاء الفريق الذين تعلموا الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية، ويدركون أهمية تبادل المعلومات فيما بينهم للعمل بطريقة أكثر فعالية، وتتدفق المعلومات أيضاً بالاتجاهين من الإدارة للفريق وبالعكس.

3- اتخاذ القرارات بصورة أفضل:

يتم اتخاذ القرارات بناء على معرفة آراء جميع أفراد الفريق، حيث أن كل عضو

يستخلص من وجهة نظره التحليلية ما يجب القيام به، ويتخذ الأفراد قراراتهم بالإجماع في آن واحد، وبذلك يقل الوقت المطلوب لإنجاز العمل.

4- **التعاون:**

ان التعاون هو الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأفراد العمل معاً ومساندة أحدهم الآخر، لأنهم يتوحدون مع الفريق، ويريدونه لامعاً وناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الهدامة ويسعى الأفراد دائماً لأن يكونوا يد واحدة.

5- **الاستخدام الأمثل للموارد:**

هنا يتم استخدام الموارد بكل أشكالها بشكل منتظم وأمثل، سواء كانت موارد مادية أو فكرية، وذلك بسبب تكامل أدوار أفراد الفريق ووضع مصالح الفريق، والمنظمة في الدرجة الأولى.

6- **تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار:**

المهام الكبيرة والمعقدة، تصبح أسهل وأسلس عندما يتم توزيعها على عدة أفراد بشكل متساوي حسب اختصاص كل فرد.

7- **الجودة:**

لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من الفريق ونشاط الفريق، ويرغبون بظهور فريقهم بأفضل صورة في المنظمة، لذلك تكون من أولويات اهتماماتهم الجودة وإتقان العمل بالشكل الصحيح.

بناء فريق العمل

مفهوم بناء فريق العمل

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية، ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب، وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً

على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد، بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة، وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل، لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

ألاهداف التي تساعد في بناء فرق العمل

ان أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

1- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

2- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.

3- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.

4- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

5- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.

6- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

7- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة، وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

8- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

9- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.

فوائد إدارة وبناء فرق العمل

هنا يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة، وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق، ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعّالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

1. استجابة أسرع للمتغيرات البيئة.
2. الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
3. خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة، ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
4. إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي، لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.

5. الحد من الصراعات.
6. تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
7. توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
8. تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
9. التفويض الفعال من قبل المدراء.
10. زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الامريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

1. 76٪ يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.
2. 62٪ شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
3. 90٪ ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
4. 80٪ أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
5. 81٪ أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

المؤشرات الضرورية والحاجة إلى بناء فرق العمل

يوجد هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحي بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

1. زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

2. المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
3. ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
4. ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
5. عدم وضوح المهام والعلاقات.
6. عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
7. مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
8. عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
9. عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
10. ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.

الانواع المهمة لفرق العمل

1- فرق عمل المهام الطارئة و حل المشكلات:

هي مجموعة أفرد يعملون لمواجهة مشكلة ما تتعرض لها المنظمة، ويحاول الفريق تخفيف آثارها ومحاولة تجنبها في المستقبل مثل فرق عمل إدارة الأزمات.

2- فرق العمل ذاتية الإدارة:

ان هذا النمط من الفرق يمنح سلطة، ويتم تفويضه بمهام كانت حكراً على قمة الهرم التنظيمي، مثل تحديد الاحتياجات المالية، تحديد وطلب الموارد، تنظيم التدريب، اختيار الأعضاء الجدد، تحديد مستويات الأداء وقياسه ومواجهة وحل مشكلات التنفيذ، ويكون قائد هذه الفرق مختار بالتشاور بين أعضاء الفريق، وغالباً تكون القيادة بالتناوب بين أعضاء الفريق.

3- فرق العمل متعددة المهام:

حيث انه في هذا النوع من الفرق يحتفظ الأفراد بأدوارهم داخل التنظيم إضافة إلى دورهم في الفريق والفكرة الأساسية للفرق متعددة المهام هي أن كل عضو يمارس مهاراته، وخبراته من وظيفته الأساسية ويكرسها لصالح مهمة الفريق، إن جمع هؤلاء الأفراد مع بعضهم يؤدي إلى إيجاد لغة مشتركة للعمل، ويقضي على الحدود بين الأقسام والدوائر كمثال نذكر فرق عمل الإدارة العليا حيث تقوم هذه الفرق بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية ويؤثر أداؤها على المنظمة ككل فمن مهامها تحديد الرؤية والرسالة للمنظمة، تحديد الإستراتيجية، تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة لمعالجة التداخل بينها والقضاء على أي تعارض.

4- فرق عمل التغيير:

هنا تتألف من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي هو التغيير، وتطبيقه في المنظمة، حيث تساعد هذه الفرق في التأثير على الثقافات السائدة في المنظمة، لتحقيق إصلاحات مستمرة في النتائج بتطبيق الطرق الحديثة، ويكون أعضاء هذه الفرق مكرسين جهودهم، وقدراتهم لإنجاح مهمتهم.

5- فرق تحسين الجودة:

هنا يتشكل أعضاء هذا النوع من وحدة تنظيمية واحدة وهم يعملون على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية، تستخدمها المنظمات لتحسين الجودة، حيث تعمل هذه الفرق على تحديد مجالات العمل التي بحاجة لتحسين وتجمع البيانات التي توضح مستوى جودة الأداء، وتقترح طرق جديدة لتحسين جودة أداء المنتج والعملية.

6- فرق عمل المشروعات:

تتشكل من أجل إنجاز مشروع معين يخص المنظمة، مثل طرح منتج جديد أو تشييد فرع للمنظمة، وتعتمد على الفهم المتبادل بين الأعضاء، وتتطلب التنظيم الجيد للأنشطة، ووضع خطة تفصيلية لأداء الفريق.

7- فرق العمل الافتراضية:

يستخدم هذا النوع من الفرق بشكل كبير شركات تتسم أنشطتها بالطابع الدولي، حيث أن هذه الفرق تنتشر على مستوى دولي، وعلى مساحات جغرافية واسعة، ويتصل أعضاؤها مع بعضهم البعض إلكترونياً، لتحقيق هدف مشترك أو التشاور وتبادل الخبرات.

ادارة فرق العمل ذاتياً

ان رضا الفرد وانخراطه في العمل يُعد جزءِ أساسياً من القيم الجوهرية التي تقود لتنمية المنظمة، وتخلق المنظمات التي تعزز هذه القيمة الجوهرية توافقاً بين احتياجات الأفراد احتياجات العمل، وغالباً يؤدي هذا التوافق لوجود منظمة فعالة وأفراد راضين، ومتحمسين في عملهم ولديهم شعور بروح ملكية أعمالهم والفخر بها.

وتعتبر فرق العمل ذاتية الإدارة self-managed work teams-(smwt) إحدى المبادرات الإدارية التي تساعد على تعظيم المشاركة والانخراط في العمل من جانب الإنتاجية والجودة، ومن حيث الاقتصاد في التكاليف من جانب آخر، وقد ازداد التوجه في مناخ الأعمال خلال التسعينات من القرن العشرين إلى الاعتماد على الإدارة الذاتية وفرق العمل المدارة ذاتياً، حيث يطلق عليها تسميات عديدة ومختلفة مثل:

- فرق العمل ذاتية التوجيه (self –directed teams).
- فرق التطوير المستقلة (autonomous improvement teams).
- فرق القيادة المشتركة(shared leadership teams).
- مجموعات العمل المستقلة (autonomous work groups).

وغيرها من التسميات و لكن مهما تنوعت تسمياتها يتفق الكتاب والباحثين على أن جوهرها، يتمثل في كونها مجموعة من الأفراد مسؤولة مسؤولية كاملة عن إنجاز مهام معينة، مثل تصنيع منتج أو تقديم خدمة ما، وصنع القرارات اللازمة لإتمامها من تحديد

المهام وأساليب الإنجاز وترتيب وجدولة المهام وعقد الاجتماعات بين أعضاء الفريق لحل مشكلات العمل، وكذلك الاهتمام بطرح القضايا الشخصية

الاسباب الرئيسية لتوجه لفرق العمل ذاتية الإدارة

1- الفكرة القديمة في تقسيم العمل: هي التي تجعل شخص واحد يختص بإصدار الأوامر والإشراف على عدد كبير من الأفراد منفذي الأوامر باتت مصدراً يدعو للامبالاة والاستياء وشعور العاملين بالاغتراب داخل منظماتهم، وهو ما يؤدي لانخفاض الجودة والأداء، وعدم رضا العملاء.

2- توجه المنظمات: هي التي اهتمامها للمستويات الدنيا من العاملين وليس فقط للعملاء وفضل وسيلة، لتحقيق ذلك تكوين مجموعات عمل تعمل كوحدة واحدة، والسماح لأعضائها بالمبادرة في حل المشكلات وصنع القرارات ومشاطرة النجاح مع الإدارة.

3- التوجه لتخفيض حجم العمالة لتخفيض التكاليف وتخفيض درجة البيروقراطية، وذلك بالاعتماد على الإدارة الذاتية، والتي تؤدي لاختفاء إدارات الإشراف والإدارة الوسطى، واتخاذ القرار في وقت أسرع، ومرونة الاتصال، وتقوي سلوك المبادرة الذاتية.

4- الاهتمام بالجودة الشاملة، وتعزيز الاهتمام بالعميل، والرغبة في التحسن المستمر للأداء الأمر الذي يتطلب نظم عمل أكثر ديناميكية وإبداع، ويكمن الحل في تمكين العاملين من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة.

5- زيادة الاهتمام بالعمل الجماعي و الرغبة في تحقيق ولاء العاملين للمنظمة، وشعورهم بالرضا الوظيفي وتحقيق الذات و جودة حياة العمل.

القيود التي تحتم على تطبيق ادارة فرق العمل ذاتياً

1- مدى البعد عن السلطة منخفض أم مرتفع (power distance):

حيث تعبر هذه القيمة عن درجة الاهتمام التي يعطيها الفرد للمشاركة في صنع القرار أو درجة تأثيره على القرار الذي يتم اتخاذه من قبل الإدارة، فكلما انخفضت مسافة البعد عن السلطة سيكون لدى الأفراد الرغبة بالمشاركة في صنع القرار والتعبير عن تفضيلاتهم و أولوياتهم، أما عندما ترتفع مسافة البعد عن السلطة يميل الأفراد للخضوع للأوامر، وتجنب الاختلاف في الرأي وعدم التعبير عن الآراء بسبب اعتيادهم على أسلوب التنظيم الهرمي، بالتالي من الصعب أن يتماشوا مع أسلوب فرق العمل ذاتية الإدارة.

2- مدى الإحساس بالجماعة:(Collectivism):

يشير هذا القيد إلى درجة الأهمية التي يعطيها الفرد للعمل الجماعي مقابل العمل الفردي، فالأفراد الذين تتوافر لديهم قيمة للعمل الجماعي يميلون إلى تقدير صالح الفريق أكثر من صالح الفرد، ويميلون إلى استخدام الضمير (نحن)، ويؤدون أدوارهم بشكل جيد في حين أن الأفراد الذين يتسمون بانخفاض مستوى الإحساس بالجماعة يتصفون بالاستقلالية ويهتمون بمصالحهم الخاصة، ويشكلون عائق أمام نجاح فرق العمل ذاتية الإدارة لأن لديهم مشاعر سلبية تجاه التعاون والتضحية الفردية من أجل الفريق، ونقص الرغبة للعمل مع الآخرين ولا يحبون تحمل المسؤولية في العمل، ويميلون لاستخدام الضمير (أنا).

3- مدى التوجه نحو إنجاز العمل(Doing orientation):

يعبر هذا القيد عن المدى الذي يحرص فيه الأفراد على التوجه نحو تنفيذ الأهداف، وتبني دافع قوي نحو إنجاز العمل ،و هذا يعتمد إلى حد كبير على وضوح الهدف من ناحية، وما سيعود من نفع على الأفراد جراء تحقيق الهدف من ناحية أخرى الأمر الذي

يخلق الحافز لدى الأفراد للتوجه نحو الإنجاز، أما في حال غموض الأهداف، وعدم وضوح المنافع التي سيحصل عليها الأفراد من تحقيق الأهداف لن يكون لدى الأفراد الحافز والرغبة بالعمل مع الفريق، ولا حتى تحمل أدنى مسؤولية.

4- مدى درجة الحتمية والاعتقاد التام بالقدرية (determinism):

ان الأفراد الذين لديهم شعور بعدم القدرة على إحداث تغيير لمجريات الأمور داخل منظماتهم، حتى بوجود تفويض واسع لهم يؤمنون إيمان عميق بالقدرية ويتمخض عن ذلك الرضا الزائد عن الأوضاع الحالية، وفي حالة الفشل يميلون للانسحاب أو التبرير ثم التوقف عن محاولة الوصول للهدف زاعمين أن هذا هو المكتوب بالتالي لن يتماشوا مع أسلوب فرق العمل وذاتية الإدارة، أما الأفراد الذين تنخفض درجة الحتمية في ثقافتهم يتخذون مواقف تحدي لإنجاز العمل المطلوب، حتى بأقل الصلاحيات المتاحة لهم حيث لديهم ثقة في قدراتهم على التأثير بالظروف القائمة، وإحداث التغيير في المنظمة، بما يتماشى مع تحقيق الأهداف.

التحول إلى ادارة فرق العمل ذاتياً

لا يمكن بسهولة الافتراض أن الأفراد المعتادين على بيئة عمل ذات قيود، وإجراءات محددة يستطيعون التحول بصورة مفاجئة لبيئة عمل تتيح لهم اتخاذ القرارات وتولي المسؤوليات، وصلاحيات الإدارة بأنفسهم، لكن عندما يتحول قائد الفريق إلى منسق ومعاون، سيبدأ ذلك في جعل الفريق يعمل ككيان يصنع القرارات، وعندما يصبح القائد أكثر مهارة في تطوير قدرات صنع القرار لدى الفريق يمكنه الالتفات لأداء واجبات أخرى بينما يتكفل الفريق بأداء مسؤولياته، ويقترب مع تراكم خبراته من الإدارة الذاتية.

-1-	-2-	-3-	-4-	-5-	-6-
القائد مسؤول عن الأعمال اليومية، واتخاذ القرارات التي تخص الفريق	القائد منسق مسؤول عن نتائج عمل الفريق ، والجودة بينما يتعامل الفريق مع واجبات العمل المعتادة	القائد معاون والفريق مسؤول عن كل من: ناتج العمل اليومي، والتنظيم والتخطيط للعمل	لا يقوم الفريق بتنظيم عمله فقط بل يعد مسؤولاً كذلك عن سلوكيات وإنتاجية أعضائه	يتعامل الفريق مع كافة الواجبات المتصلة بعمله بالإضافة لغالبية الإجراءات الإدارية والأنشطة	الفريق ذاتي الإدارة تماما يتعامل مع ميزانيته الخاصة، وتوزيع المهام وبعض الإجراءات التي تخص أفراده.

الهيكل التنظيمي للمنظمة عند إتباع فرق عمل ذاتية الإدارة

حيث عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع، وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات، وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم؛ فإن العمل على شكل فريق عمل مسؤول وذاتي الإدارة يكون عملية صعبة جداً، وتصبح نشاطات بناء هذه الفرق غاية في التعقيد لذلك كان لابد من عملية تغيير تطرأ على الهياكل التنظيمية، لكي تتماشى مع فرق العمل حيث تغير شكل الهيكل التنظيمي من شكل هرمي تسلسلي إلى شكل بسيط تختفي فيه الإدارة الوسطى ويقتصر على وجود الإدارة العليا تليها الوحدات الداعمة للعمل تليها فرق العمل في المنظمة.

المسؤوليات المهمة لادارة فرق العمل ذاتياً

حيث تتحمل هذه الفرق مجموعة مسؤوليات إدارية ومالية كانت تقتصر على الإدارة المسؤولة فقط، حيث يتم نقل هذه المسؤوليات والصلاحيات من خارج الفرق إلى داخلها، بهدف رفع مستوى الأداء وطوير جودته، وتحسين جودة حياة العمل، ويعتبر هذا التحول أهم ما يميز هذه الفرق ذاتية الإدارة عن فرق العمل التقليدية، وأهم هذه المسؤوليات:

1- اختيار وتعيين الأعضاء الجدد داخل الفريق:

ان المنطق من هذه المسؤولية هو أن الفريق هو الأقدر على معرفة الاحتياجات الفعلية من الأفراد، وليس القصد بالاحتياجات الملموسة فقط منها إنما أيضاً الاحتياجات غير الملموسة كدرجة اعتمادية الفرد وإخلاصه للعمل الجماعي، والقدرة على التفاعل والتعامل مع الآخرين بطريقة متناغمة، ومتسقة في إطار العمل الجماعي، ومدى انسجام قيم الفرد الشخصية مع أسلوب عمل الفريق ذاتي الإدارة، فالمطلوب هو تعديل نظام التوظيف ليعتمد أساساً على فريق العمل، أي أن أفراد الفريق لديهم سلطة لبسط نفوذهم على قرار التعيين للفرد الجديد من خلال:

1. يدير أعضاء الفريق المقابلات التي ستعقد مع المرشحين.
2. يُتخذ القرار على أساس جدارة المرشح ليكون عضو في الفريق.
3. يتخذ الفريق قرار التعيين للفرد الجديد و يكون بالإجماع.

2- توصيف الوظائف:

تعتبر عملية توصيف الوظائف من أكثر العمليات بيروقراطية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث يتم توصيف كل وظيفة بدقة، وتحدد الاختصاصات المطلوبة لها والمسؤوليات المنوطة بها، ويتم تحديد الأجور والرواتب بناءً على ذلك، ولكن بتطبيق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة تطرأ تغييرات جوهرية على عملية توصيف الوظائف،

حيث من المتوقع والمفروض أن يتمكن أعضاء الفريق من أداء كل الأعمال والمهام المكلف بها الفريق، وهذا يتطلب توصيف لمهام الفريق لكل الأعضاء، وليس توصيف لوظيفة كل عضو على حده حتى يتمكن كل عضو في الفريق من معرفة أدوار باقي الأعضاء، ومع مرور الوقت، وتبادل المهارات والخبرات وأداء المهام يستطيع كل فرد أن يحل محل الآخر لو اقتضت الحاجة بالتالي يكون العمل أكثر مرونة، ويضمن توفير الموارد البشرية المتخصصة، والمتغيرة بالتبادل كوسيلة لمواجهة الطبيعة الديناميكية لتغير الطلب والبيئة المحيطة.

3- **تحديد الاحتياجات المالية:**

حيث يقوم الفريق بتحديد الاحتياجات المالية اللازمة من أجل قيامه بالمهام الموكل بها، وتحقيق الأهداف، حيث تغطي هذه الاحتياجات جميع أنشطة الفريق باختلاف أشكالها وتعددها.

4- **التدريب والتطوير:**

تشكل الاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة لفريق العمل المدار ذاتياً، حيث يقوم أعضاء الفريق بتحديد، وتقييم الاحتياجات، والاشتراك في تصميم البرامج التدريبية المناسبة، وتقييم البرامج بعد تنفيذها، ويمكن أن يم ذلك بالاستعانة بمشورة إدارة الموارد البشرية على أن يغطي التدريب محاور رئيسية هي:

أ-المحور الأول:

هي الإدارة الذاتية وقيادة الفريق لنفسه، حيث يحتاج الفريق للتدريب على الوظائف الإشرافية من خلال تعلم كيفية تنفيذ المهام، وتحديد معايير الأداء وتبسيط إجراءات العمل وتعلم مهارات الاتصال، حل الصراعات، صنع واتخاذ القرارات، إدارة الاجتماعات، إدارة الوقت.

ب- المحور الثاني:

هي المسؤولية عن العمل ككل حيث يحتاج أعضاء الفريق تعلم مهارات التعامل

مع العملاء، بجانب التعامل مع الموردين والنقابات والبنوك وغيرها.

5- **إدارة الأجور و الرواتب:**

هي النظام التقليدي للرواتب والأجور يقوم على أساس الدرجة الوظيفية لشاغلي الوظائف، حيث أن هذا النظام يدعم الإنجازات الفردية فقط، بالتالي يجب وفق مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة تعديل هذا النظام واستبداله بنظام يعتمد على الفريق، وإن أكثر النظم استخداماً في دفع الرواتب والأجور داخل فرق العمل ذاتية الإدارة هو دفع الأجر مقابل المعرفة، حيث يتم دفع الأجور لأعضاء الفريق بناء على عدد ونوع المهام التي يستطيع عضو الفريق إنجازها، فضلاً عن مشاركة الفريق في المكاسب، والأرباح المحققة اعتماداً على أداء الفريق لحثه على المزيد من الجهد والتحسين المستمر في الأداء، ويفضل ربط أجر الفرد بأداء الفريق لتشجيع العمل الجماعي.

6- **تقييم الأداء:**

تتعلق بمسؤولية قياس مستوى أداء الفريق وكفاءته، ويحقق الفريق هذه المسؤولية من خلال:

1- استبدال تقدير الأشخاص بتقدير الفريق: هذا يتوقف على تحمل الفريق المسؤولية، وتحقيق أهدافه وتقدير العمل وفقاً للفريق ككل، وليس فردياً ليبقى الفريق محافظاً على روح العمل الجماعي، وتتم مكافأته جماعياً.

2- تقييم الذات:حيث يقوم الأعضاء بتقييم عملهم، ويقوم الفريق بتحديد المعايير لكل المهام التي يتم تكليفه بها، ويعرف كل عضو ما هو مطلوب منه ويمكن أن يقيس أدائه بشكل ثابت دورياً.

3- إعداد التقارير:يتم إعدادها بشكل دوري لتعبر عن مدى تقدم الفريق في إنجاز الأعمال، ورفعها للإدارة العليا.

المراحل الاساسية للانتقال لادارة الفرق ذاتياً

المرحلة الأولى:

تعتمد هذه المرحلة على نجاح عملية الاتصال، وتحقيق الالتزام المطلوب وفيها يتم التعريف بماهية الفرق ذاتية الإدارة ومدى التلاؤم مع الثقافة التنظيمية الموجودة، وتوضيح مجموعة القيم، والرؤية التنظيمية المناسبة للأعضاء.

المرحلة الثانية:

يعتمد الإطار الزمني لهذه المرحلة على حجم المنظمة وثقافة القوى العاملة، يتم تطوير الفرق، والتركيز في هذه المرحلة يجب أن يكون على تركيب الفريق والمهام المطلوبة منه ودور كل عضو فيه.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة تتم عملية الانتقال وتطوير فرق العمل ذاتية الإدارة، وتنتقل للعمل كوحدة مستقلة مسؤولة عن المنتج الكلي أو عن عملية التصنيع، حيث تقل المستويات الإدارية، وغالباً نجد مستويين إداريين فقط تصل بينهما وحدات داعمة للعمل.

المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة تتم عملية التحسين والتطوير المستمر داخلياً، وتتم عملية الانتشار للفرق ذاتية الإدارة في المنظمة، وعملية التكامل مع العملاء، ويكون هناك تكامل كلي بين تراكيب المنظمة محققاً ميزة تنافسية للمنظمة.

المهارات الاساسية للعمل الجماعي

تتصف الجماعات الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة، ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم الوقت عملهم على درجة عالية من الجودة ويمنحون الفرد العامل الشعور بالرضى لكونه فرداً في هذه الجماعة، وهم يميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم

ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء للجماعة، يكونون أحيانا اتجاهات متعالية، حيث يرون أنفسهم أفضل من الجماعات الأخرى، لكنهم بشكل عام يتصفون بالتالي:

1. التمتع بدافعية عالية للأداء الجيد.
2. ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي.
3. تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق.
4. مساعدة و/ أو الدفاع عن أعضاء الجماعة.
5. التعبير عن اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل.

من المهارات الاساسية للعمل الجماعي، ما يلي:

1) **دور المشرف:**

يبدأ دورك كمشرف باختيار وتدريب الأفراد المؤهلين في جماعة العمل، تمنح الأفراد الذين يظهرون تقدماً ونمواً الفرصة لأداء الرأي في أهداف الجماعة والحرية للمساهمة في تحقيق هذه الأهداف، تستطيع بعد نجاحك في تنمية الجماعة أن تركز على حل المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف وبناء الشخصية المتميزة للجماعة، وهناك أربعة مجالات يجب التركيز عليها، منها تقديم الدعم، وتسهيل التفاعل بين الأفراد، والتأكيد على الأهداف، وتسهيل إنجاز المهام.

2) **تقديم الدعم:**

يشتمل هذا المجال على ما يجب أن تعمله لزيادة أو المحافظة على إحساس كل فرد في الجماعة بقيمته الذاتية، وأهميته للجماعة ككل، ويتضمن ذلك التشجيع والاعتراف بالأداء الجيد والدفاع عن مصالح الجماعة لدى الإدارة العليا، واشتراك أفراد الجماعة في الرد على الأسئلة، وحل المشكلات الأخرى، ولقد تطرقنا لأساليب الحث والتحفيز سابقا فيمكن الرجوع لذلك.

3) **تسهيل التفاعل بين الأفراد:**

يشمل هذا المجال على ما يجب أن تعمله لإيجاد أو المحافظة على العلاقات الشخصية بين أفراد الجماعة، كما يتضمن ذلك رعاية أو تشجيع الأنشطة الاجتماعية، وعقد الاجتماعات وتنظيم غذاء جماعي لتوفير الفرصة لأفراد الجماعة للالتقاء.

4) **تأكيد الأهداف:**

عادة ما توجد جماعات العمل لتقديم خدمة للآخرين، ما يجب أن تصنعه هنا هو إيجاد درجة عالية من الوعي والالتزام بهذا الهدف، ويتضمن هذا توفير وتغيير وتوضيح مستمر للأهداف، وللحصول على الموافقة على أهداف الجماعة، أفضل طريقة لتحقيق ذلك اشتراك أفراد الجماعة في هذه الأهداف.

5) **تسهيل إنجاز المهام:**

يشتمل هذا المجال على ما يجب أن تفعله لإيجاد وسائل عمل فعالة ومعدات وجداول عمل، لازمة لتحقيق أهداف الجماعة، ينفق جزء كبير من الوقت في هذا المجال في حل المشكلات التي تواجه جماعة العمل في تعاملها مع غيرها من الجماعات.

6) **التأثير على أعضاء الجماعة:**

يحبذ الناس أن يكونوا في الفرق الرابحة. كما يحبذون أن يكونوا أعضاء مهمين في الجماعة، من أجل تحقيق ذلك معظم الناس على استعداد لتعديل سلوكهم لتحقيق هذا الانتماء والمشاركة في تحقيق أهداف هامة في نظرهم، هذا هو الثمن الذي هم راغبون في دفعه، للحصول على قبول الجماعة، وما ينجم عن ذلك من شعور إيجابي، كلما زاد الانتماء والولاء للجماعة كلما زادت واقعية الأفراد إلى:

1) الترحيب بالاتصال والتأثير من أعضاء الجماعة الآخرين.
2) قبول أهداف وقرارات الجماعة.
3) السعي للتأثير على هذه الأهداف والقرارات على طريق المشاركة النشطة.

4) السعي إلى الحصول على العون والتقدير من أعضاء الجماعة الآخرين.

5) الاتصال المفتوح والكامل مع أعضاء الجماعة.

كما تتوفر لدى الأفراد العاملين في هذه الجماعات الفعالة نظرة إيجابية نحو الإشراف يعتبر المشرف في هذه الحالة جزءاً هاماً في النظام الكلي، وينظر إليه على النحو التالي:

1) كصديق يقدم العون والمساعدة.

2) يوفر التدريب والإرشاد اللازمين.

3) لدية ثقة في قدرة ونزاهة أعضاء الجماعة.

4) توقعاته عالية في الأداء.

5) ينظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعليم وليست فرصا لتوجيه اللوم أو النقد.

7) اتخاذ القرارات في الجماعة:

إن إحدى الوسائل المتبعة في تحقيق المشاركة لأعضاء الجماعة هي إعطاؤهم الفرصة للمساهمة في القرارات المؤثرة في الجماعة، وتتعلق هذه القرارات بتحديد الأهداف والتخطيط وحل المشكلات، لذلك تتوفر الفرص لمشاركة الجماعة في هذه المجالات من العمل الإداري، يجب أن تتحرى سيئين عند التفكير في اشتراك الجماعة في اتخاذ القرارات أسباب مشاركة الآخرين ومدى المشاركة، بناء على ذلك استخدام مدخل رشيد لصنع القرارات.

اشراك الاشخاص بالعمل الجماعي

هناك أسباب عديدة لتوجه الاشخاص للاشتراك في اتخاذ القرارات، إذا لم يتوفر أي من هذه الأسباب عندئذ اتخذ القرار بنفسك:

1- المعلومات:

قد يكون أهم سبب لاشتراك الآخرين هو أنك لا تملك كل المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار جيد، إذا كانت هذه الحالة أحصل على المعلومات التي تحتاجها، واستعملها.

2- الالتزام:

السبب الثاني في الأهمية هو الحصول على الالتزام نحو تنفيذ القرارات نلاحظ هنا اعتبارين هامين:

1) **هل من الضروري الحصول على التزام الآخرين؟**

أحيانا تكون أنت الوحيد المسؤول عن تنفيذ القرار، وفي هذه الحالة ليس من الضروري الحصول على التزام الآخرين.

2) **هل يمكنك الاعتماد على التزام الآخرين بدون إشراكهم في صنع القرار؟**

يمكنك الاعتماد على مساندة والتزام العاملين معك، بدون إشراكهم في اتخاذ القرار في مجال معين إذا كانت قراراتك الماضية في هذا المجال جيدة وفعالة.

3- الإبداع:

يوجد في بعض المواقف عدد كبير من القرارات البديلة المحتملة، حتى يتمكن الفريق في مثل هذه الحالات من الإتيان ببدائل أكثر، مما يستطيعه الفرد الواحد، عندما تواجه موقفاً يصعب فيه إيجاد حل مناسب إلجأ إلى جماعة العمل واعملوا سوياً على استطلاع الحلول الممكنة.

8- التنمية:

تسنح الفرصة في بعض الأحيان لاشتراك الآخرين، بهدف تعليمهم وتنميتهم، أنت كمشرف تملك المعرفة، والمهارة لمعالجة المشكلة، لكن في المستقبل سيحتاج العاملون معك التعامل مع أمثال هذه المشكلة على انفراد، لذلك يجب أن تشركهم في الأمور، وترشدهم إلى الأسلوب المناسب في التحليل واتخاذ القرار.

إلى أي مدى يجب أن تشرك العاملين معك، وهناك عدة درجات من المشاركة، ويتناسب كل منها مع ظروف معينة، تساعدك الأفكار الآتية على اختيار مستوى المشاركة الذي يتناسب مع الموظف.

9- قرر بمفردك:

أقل مستوى للمشاركة هو عدمها، هنا تصنع أنت القرار بمفردك يكون هذا الاختيار سليماً عندما لا تتوفر أي من الأسباب المذكورة سابقاً والتي تتطلب إشراك العاملين، يكون هذا الاختيار مناسباً أيضاً عندما لا يتوفر الوقت الكافي لإشراك الآخرين، وعندما يحدث ذلك يكون من الواجب الاجتماع بالعاملين معك في وقت لاحق، لتشرح لهم لماذا كان من الضروري أن تتصرف بمفردك.

10- المناقشات الفردية:

يمثل هذا النوع أدنى مستوى من المشاركة الفعلية. يكون هذا الأسلوب مناسباً عندما تكون في حاجة إلى المعلومات لإسناد قرار جيد عليها، وهو اختيار جيد جداً أيضاً عندما تحول الظروف دون الاجتماع مع جميع العاملين في وقت واحد مثال ذلك عندما لا يتمكن العاملون من ترك وظائفهم في نفس الوقت للحضور أو عندما ينتشر أفراد الجماعة على مساحة جغرافية كبيرة، تتم هذه المناقشات الفردية عن طريق مقابلات شخصية أو اتصالات هاتفية.

11- المناقشات في اجتماع:

تتيح لك الاجتماعات الفرصة كاملة للاستفادة من معلومات الآخرين، هذه الاجتماعات مفيدة على وجه الخصوص عندما تحتاج لأفكار مبدعة لكنك تشعر أنه يجب عليك اتخاذ القرار بنفسك.

12- المشاركة في القرار:

ينتج عادة عن السماح للموظفين بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار أعلى مستوى من الشعور بالالتزام لدى هؤلاء المشاركين، وبناء على ذلك يصلح هذا الأسلوب في

الأحوال التي تستدعي درجة عالية من الالتزام. بالإضافة إلى ذلك يعطيك اشتراك الآخرين في صنع القرار الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة لدى أعضاء الجماعة، وكذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم، إذا وقع اختيارك على هذا الأسلوب اتبع عندئذ (الإجراءات الرشيدة لصنع القرار)، كما هو مبين أدناه كجدول عمل للاجتماع.

9- التنازل عن القرار للآخرين:

أفضل اختيار في بعض الأحيان أن تحيل الأمر للغير لاتخاذ القرار، تكون إحالة الأمر إما لفرد أو لجماعة، لكي يكون هذا الاختيار موفقا يجب أن تتوفر الرغبة والاهتمام لدى الفرد أو الأفراد في اتخاذ القرار، كما يجب أن تتوفر لديك الرغبة لقبول القرار أينما كان، يتطلب هذا منك تحديد ما يلزم مراعاته في القرار قبل اتخاذه.

المدخل الرشيد لصنع القرار

تعطي القرارات الجيدة نتائج جيدة. يجب أن يراعى في القرار الجيد كل المعلومات المتعلقة بالموقف والمتاحة لصانع القرار، كما يجب أن تعالج هذه المعلومات بأسلوب منطقي رشيد حيث ينظر إلى جميع البدائل الممكنة. يساعدك هذا المدخل الرشيد بعد أن تحدد من يجب أن يشارك في صنع القرار ومن يجب أن يشارك في صنع القرار وإلى أي مدى، في أن تأخذ في الحسبان كل العناصر الهامة المتعلقة بالقرار:

1. أدرس الموقف: نقطة البداية هي أن تدرس الموقف لكي تتأكد أنك تتخذ القرار في الوضع المناسب، ما تنفقه من وقت في هذه المرحلة هو استثمار جيد، وستكون له نتائج إيجابية فيما بعد، تأكد في هذه المرحلة من أنك تعرفت على المشكلة الحقيقية، وأنك تملك كل الحقائق المتاحة.
2. حدد هدفك: حدد ما الذي تريد أن تحققه، صف هدفك في صورة نتائج نهائية، وتجنب هنا أي ذكر لما تنوي اتباعه من سبل للوصول إلى هذا الهدف.

3. حدد ما يلزم اتباعه: المقصود هنا هي المتطلبات التي يلزم وجودها في القرار ليكون مقبولاً، على سبيل المثال مراعاة عدم زيادة حجم مجموعة النقاش، كلما قل عدد هذه المتطلبات كلما كان ذلك أفضل، لأنها تقلل من عدد الحلول البديلة، ومن ناحية أخرى من الأفضل في حالة وجودها أن يفصح عنها مبكرا.
4. ضع البدائل: يحين الوقت الآن لإعداد قائمة بجميع الوسائل الممكنة والكفيلة للوصول إلى الهدف، لا تختبر صلاحية أي من هذه البدائل الآن أترك ذلك لما بعد، كتب كل البدائل حتى غير الواقعية منها، وغالباً ما تذكرك هذه بغيرها من البدائل الأكثر معقولية.
5. حدد معايير التقويم: بعد تجميع كل الأفكار الممكنة أنت بحاجة إلى وسيلة لفرز وتقييم هذه الأفكار، اختر ثلاثة أو أربعة معايير وقيم كل حل بديل على أساسها، على سبيل المثال، إمكانية التنفيذ والتكلفة ومدى الإتاحة والمساهمة في تحقيق الهدف، وما إلى ذلك.
6. تقويم البدائل: قيم كل حل بديل باستخدام المعايير المختارة، أضف البيانات المتاحة لهذا التقويم، على سبيل المثال، البيانات الخاصة بإمكانية الحصول على الحل وتكلفة ذلك، وإذا كانت البيانات غير متاحة ضع قيما تقديرية، مثل مرتفع أو متوسط أو منخفض، يطبق هذا على المعايير المستخدمة، مثل إمكانية التنفيذ ودرجة المساهمة في تحقيق الأهداف.
7. الاختيار من بين البدائل: الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأفضل بعد دراسة ما قمت به من تقويم لهذه البدائل، من البديهي أنك لست مرغماً على اختيار البديل الأفضل حسب التقويم المعد، خذ في الحسبان النتائج المتوقعة لكل بديل، وأيضاً احتمالات حدوث العواقب غير المرغوب فيها، إذا وقع اختيارك على بديل يخالف البديل الأفضل حسب

التقويم تأكد من فهمك للأسباب التي دعتك لهذا التصرف.

وعلى سبيل المثال قد ينطوي الحل الأفضل حسب التقويم على قدر من المخاطرة أكبر، مما ترغب في تقبله.

إرشادات لاتخاذ القرارات

1- لا تؤجل اتخاذ القرارات الضرورية.

2- فكر في المشكلة جيداً قبل الإقدام على اتخاذ أي قرار.

3- خذ في الحسبان عدة بدائل ممكنة قبل الوصول إلى قرارك النهائي.

4- استخدم طريقة منطقية رشيدة لتقويم البدائل.

5- أشرك الآخرين في عملية اتخاذ القرار كلما كان ذلك مناسباً.

الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية

تتعدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية تصل أكثر من ثلاثين طريقة، وسنذكر في هذا القسم أهم ثلاثة طرق وأكثرهم قوة وشيوعاً في الاستخدام:

1. العصف الذهني BRAINSTORMING وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشتركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبيتها بين نصف ساعة وساعتين تقريباً، وكما هو واضح في هذا التعريف فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم، وتوفير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل، وفيما يلي نورد خطوات مقترحة لتطبيق هذه الطريقة:

1. الحصول على بدائل (15 دقيقة):

أ- دعوة كل من لـه خـبرة للاجتمـاع. كلمـا تعـددت الخـبرات كلمـا كـان أفضل.

ب- يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.

ت- يـدعو القائـد الأعـضاء لاقـتراح بـدائل الحـل. مـشجعا الغريـب منهـا والسخيف، يمنع مناقشة البدائل.

ث- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها.

ج- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات وحماية مقترحيها من الآخرين.

ح- الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشتركين.

2. تنقية بدائل الحل (45 دقيقة):

أ- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابهة منها في المجموعات.

ب- تشجيع اقتراحات جديدة.

ت- استبعاد المستحيل من الحلول.

ث- تحديد أحسن 3 – 5 حلول.

ج- القائد يعمل حركة وصل وتشجيع لأفراد الجماعـة للمـشاركة، وكمنقـى ملخص للحلول.

3. اختيار وتحديد خطة العمل (45 دقيقة):

أ- اختصار عدد أعضاء الجماعة، والإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة.

ب- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها.

ت- اختيار أنسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه.

ث- القائد يوجه المناقشة، لاختيار أنسب بديل.

2. أسلوب دلفي DELPHI أو الاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاءه غير موجودين وجها لوجه، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

1) تحديد المشكلة: وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.

2) تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، وكلما كان هناك تنوعاً في الخبرات كلما كان أفضل.

3) تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة، طالبا لرأيهم.

4) تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.

5) إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.

6) تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة.

7) يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

ويلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير، وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار، مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، والتنبؤ طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

3. أسلوب الجماعة الصورية NOMINAL GROUP، تسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق. وهذا الأسلوب هو خليط ما بين الذهني ودلفي.

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

1- الاقتراع: يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعا إياهم في ترتيب، فالرتبة 1 تعني أحسن حل، والرتبة 2 تعني الرتبة التالية في الأفضلية، والرتبة 5 (على اعتبار أن هناك خمس بدائل للحل) تشير إلى أسوأ حل أو بديل.

2- تحديد المشكلة: يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.

3- بدائل الحل: يقوم كل فرد بوضع أفكار عن بدائل الحل على ورقة أمامه.

4- تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.

5- المناقشة: يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة، ويتم التوصل لعدة بدائل.

6- القرار النهائي: يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل البدائل، والبديل الذي يأخذ أقل مجموع هو أحسن بديل.

7- إمعانا في صورية أو اسمية هذه الطريقة قد تلغى الخطوة الرابعة، وبالتالي لا يكون هناك مناقشة وجها لوجه أعضاء الجماعة، ويلاحظ أن طريقة الجماعة الصورية تأخذ وقتا أقل من سابقتها كما أنها تحاول أن تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراع، هذا بالإضافة إلى استخدامها لأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي.

اتخاذ القرارات بالإجماع

يؤدي السعي إلى الإجماع في اتخاذ القرارات إلى الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة، كما يسمح بحل المنازعات بطريقة مبدعة، ومن الصعب الوصول إلى الإجماع، لذلك لن يلقى كل قرار تتخذه الجماعة القبول التام من كل فرد فيها، ليس الهدف هو الإجماع التام فمن النادر تحقيق ذلك، ولكن ينبغي على كل فرد أن يتمكن من قبول قرار الجماعة على أساس من المنطق والاقتناع عندما يشعر كل أعضاء الجماعة بذلك يتم التوصل عندئذ إلى الإجماع ويمكن اعتبار القرار هو قرار الجماعة، يعني هذا في الواقع أن فردا واحدا يستطيع أن يمنع الجماعة من اتخاذ قرار معين إذا لزم الأمر، لكن يجب في نفس الوقت استخدام حق المنع هذا بحكمة، وعلى أساس مبدأ المعاملة بالمثل، فيما يلي بعض الإرشادات التي تستخدم لتحقيق الإجماع:

1- تجنب الجدال دفاعاً عن موقفك: قدم فكرتك بكل وضوح وبأسلوب منطقي، ثم استمع إلى رد الفعل من الآخرين، وفكر فيما يقال بعناية قبل أن تعاود الدفاع عن فكرتك.
2- لا تفترض أنه لا بد من فوز الأطراف وهزيمة الطرف الآخر إذا وصلت المناقشة إلى نقطة جمود: البديل لذلك الموقف أن تسعى إلى تقديم الحل الذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث تفضيل الجماعة ككل.
3- لا تغير من فكرك لمجرد تجنب الاختلاف والتوصل إلى اتفاق ووفاق: عندما يبدو أن الاتفاق تم بسرعة وسهولة تشكك من الموقف، تعرف على الأسباب وتأكد أن كل عضو يقبل الحل بنفس الأسباب أو لأسباب مكملة تنازل فقط للآراء المبنية على أسس موضوعية ومنطقية.
4- تجنب أساليب فض المنازعات، مثل صوت الأغلبية والمتوسطات والقرعة أو المساومة، إذا وافق عضو معارض على القرار لا تشعر أنه من الواجب مكافأته على ذلك بتركه يربح في جولة قادمة.
5- الاختلاف في الآراء شيء طبيعي ومتوقع: اسع إلى إبراز هذه الآراء، وحاول

إشراك جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، يمكن أن تساعد هذه الخلافات في صنع قرار الجماعة؛ لأن تنوع المعلومات والآراء يتيح الفرصة للجماعة للتوصل إلى حلول أفضل.

إدارة الاجتماعات الفعالة

تمثل الاجتماعات واحدة من أفضل الوسائل لإشراك الجماعة في مجريات الأمور، لكن إذا لم تدر هذه الاجتماعات جيداً فإنها تؤدي إلى ضياع الوقت، ولا تحقق شيئاً يذكر وتصبح ممارسات محبطة، ويمكنك تجنب هذا عن طريق التخطيط المسبق والانتباه إلى ما يدور أثناء الاجتماع.

أساسيات الاجتماعات

يوجد هناك أربعة أساسية من الاجتماعات، حيث يصمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين ويدار بطريقة تختلف عن الأنواع الأخرى:

1) الاجتماعات الإعلامية:

حيث تستخدم هذه الاجتماعات لتوصيل معلومات إلى المشاركين في الاجتماع، قد يحضر هذه الاجتماعات عدد كبير من الناس للاستماع إلى ما يقال، ليس هناك مجال للأسئلة في هذا النوع من الاجتماعات، لا بد أن تكون مستعداً، لكي تجذب الانتباه وتوصل المعلومة بوضوح.

2) اجتماعات المناقشات:

لقد استخدم اجتماعات المناقشات لتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات المتعلقة، بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل، لا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار أو خطة عمل، هناك نوعان من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات، أحدهما إيضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة، مثل إجراء أو سياسة معينة، والآخر عندما تريد فهم وجهات نظر الآخرين أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار ما، ينبغي توفير مناخ

إيجابي تعاوني كلي، يشعر المشاركين في الاجتماع بالراحة عند إبداء آرائهم.

3) اجتماعات حل المشكلات:

تستخدم اجتماعات حل المشكلات لتجميع المعلومات المتوفرة لدى المشاركين فيها، عندما لا تكون على يقين بخصوص سبب المشكلة أو إذا كان هناك عدة وسائل مختلفة لمعالجتها، يمكن أن يسهم هذا الاجتماع في إيجاد الحل الأفضل، ويجب أن يقتصر هذا الاجتماع على الأفراد الذين لديهم معلومات مفيدة متعلقة بالموضوع، من الضروري توفير مناخ إيجابي في هذا الاجتماع، بالإضافة إلى اتباع طريقة منظمة لتحديد المشكلة، وإيجاد الحلول البديلة لها.

4) اجتماعات اتخاذ القرار:

يجب عقد اجتماعات اتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح لهذا القرار، تختلف اجتماعات اتخاذ القرار من حيث عدد الحاضرين، وذلك اعتمادا على عدد الأفراد المطلوب الحصول على تأييدهم، فإذا زاد عدد الحاضرين عن عشرة يصبح التصويت أفضل وسيلة للوصول إلى قرار، وقد يتفق المجتمعون على أن القرار يحتاج إلى أصوات أكثر من الأغلبية المطلقة، مثل ثلثي أرباع الأصوات، إذا كان العدد عشرة أو أقل فإن المناقشة والاتفاق يعتبران إجراء كافياً ومرضياً.

حيث انه قبل الاجتماع، يتوقف نجاح أو فشل الاجتماع غالباً على مقدار التخطيط الذي يسبق الاجتماع، أحد الخطوات الهامة لضمان نجاح الاجتماع هي التأكد من أن المسائل التالية لقيت العناية الكافية.

وتأكد من أن الاجتماع ضروري، حيث انه تعقد كثير من الاجتماعات، وما كان يجب أن تعقد لذا تدبر في هدفك من وراء الاجتماع. ماذا تحاول أن تحقق؟ وبعد ذلك تساءل هل الاجتماع هو خير وسيلة لتحقيق هذا الهدف؟ هناك بدائل لعقد الاجتماعات، على سبيل المثال هل من الأفضل إجراء اتصالات هاتفية أو كتابة مذكرة أو مقابلة

الأشخاص المعنيين فرادى؟

ويتم اختيار أفضل الأوقات، حيث يلاحظ عندما تفشل بعض الاجتماعات بسبب انعقادها بعد زمن طويل من وقوع الحدث المعني، أو لأن زمن الاجتماع وقع في يوم أو ساعة غير مناسبة، يجب أن يحظى موضوع الاجتماع باهتمام المشاركين لكي يستحوذ على انتباههم، فقد يفشل الاجتماع إذا كان موضوعك في منافسة مع اهتمامات أخرى، تدبر في الأعباء الملقاة على عاتق المشاركين، مثل مواعيد إنجاز العمل أو المشكلات التنفيذية أو المشكلات الشخصية.

ويجب اختيار المشاركين، كقاعدة عامة اجعل عدد المجتمعين أقل ما يمكن، إذا كنت تريد حل مشكلة فأنت لحاجة للمن لديهم المعرفة اللازمة، إذا كنت تريد اتخاذ قرار فأنت بحاجة إلى إشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار، إذا كنت تريد توصيل معلومات حدد من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات؟ إذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فحدد من سيتأثر ومن يستطيع الإسهام في هذه المناقشة؟ بعد تحديد من ينبغي عليه حضور الاجتماع، وجه لكل منهم دعوة واضحة ومحددة لحضور هذا الاجتماع.

وأعد جدول الأعمال، التي تحتاج كل الاجتماعات إلى جدول أعمال، يريد المجتمعون أن يعلموا ما هي موضوعات المناقشة وكم من الوقت يحتاج الاجتماع، وإذا أمكن، راجع المشاركين في الاجتماع مسبقاً، للحصول على آرائهم فيما يجب أن يتضمنه جدول الأعمال، وإذا لم يتيسر ذلك استغل بضعة دقائق في بداية الاجتماع لإعداد هذا الجدول.

كما ان تنظيم مكان الاجتماع، أمر مهم، حيث يجب تنظيم قاعة الاجتماعات وتحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع مسبقاً، يحتاج المجتمعون إلى مقاعد مريحة ومكان متسع وإضاءة وتهوية كافيتين، ويجب أن يتناسب ترتيب قاعة الاجتماعات مع نوع الاجتماع الذي ينوى أن تعقده، كمبدأ عام، يجب أن توفر للمجتمعين إمكانية رؤية بعضهم البعض عندما يتبادلون الحديث والنقاش، تفي قاعات المحاضرات والفصول

الدراسية بغرض الاجتماعات الإعلامية أو اجتماعات المناقشات، ولكن في حالة اجتماعات حل المشكلات واتخاذ القرارات فإن المائدة المستديرة تكون أفضل.

وفي أثناء الاجتماع، تؤثر اتجاهاتك ونشاطاتك أثناء الاجتماع على مناخ هذا الاجتماع، فإما أن تضيف إلى قيمة الاجتماع أو أن تنقص منها، إنك ترغب في تحقيق هدفك في أقل وقت ممكن بدون أن يشعر أي من المجتمعين أنه بموجب إرادته أو أن الفرصة لم تتح له لإبداء رأيه، إنك تهدف أيضاً إلى أن يترك المجتمعون الاجتماع وهم يشعرون بأن شيئاً ذا قيمة قد أنجز، لكي تفعل ذلك هناك عدة مسائل يجب الانتباه إليها.

الإدارة الفعالة للوقت

كقاعدة استخدام ربع الساعة الأولى من الاجتماع بنفس الفعالية التي تستخدم بها ربع الساعة الأخيرة، ابدأ الاجتماع في الموعد المحدد تماماً، وجه اهتمامك للغرض من الاجتماع وعندما يتحقق الهدف منه قد تحتاج أحياناً إلى تغطية موضوعات أكثر، بما يسمح به الوقت المتاح. وفي هذه الحالة أشرك المجتمعين في تحديد الأولويات في جدول الأعمال، وبناء على ذلك تناول الموضوعات المطروحة، حسب هذا الترتيب، فإذا نفذ الوقت تكون قد أنجزت معظم الموضوعات الهامة.

واذكر بوضوح الغرض من الاجتماع، حيث انه على الرغم من وجود جدول أعمال، قد لا يتفق المجتمعون على الغرض من الاجتماع، وللتغلب على هذه المشكلة المحتملة ابدأ الاجتماع بشرح عن الغرض منه، يؤدي هذا إلى القضاء على أي سوء تفاهم ويمنعه من التأثير على سير الاجتماع.

ومارس فن القيادة، حيث هناك حل وسط بين توجيه الاجتماع وتركه يذهب مع التيار بدون تحكم، القيادة هي الحل الوسط. وراء أي اجتماعات ناجحة قيادة ناجحة، يتوقف ما يحتاجه الاجتماع من قيادة على نوع الاجتماع، وتنطوي الوظائف الضرورية للقائد على الآتي:

1- احصل على المعلومات: هناك ميل لدى البعض للتعبير عن استنتاجات بدون الإفصاح عن المعلومات التي أدت بهم إلى هذه الاستنتاجات، وجه أسئلة فاحصة للتعرف على الأسباب التي جعلت هؤلاء الأفراد يشعرون على هذا النحو أو يميلون إلى التصرف كما يقترحون.

2- واظب على موضوع الاجتماع: من أكثر الشكاوى شيوعاً بخصوص الاجتماعات أنها تنحرف عن موضوعها، ركز الاهتمام على موضوع معين حتى يفصل فيه أو يقرر المجتمعون تنحيته جانباً، اعتمد على جدول الأعمال لمنع المحادثات التي ليس لها علاقة بالموضوع.

3- تحكم في الوقت المتاح للحديث: قد يريد بعض المجتمعين أن ينفردوا بالحديث في حين يلتزم البعض الآخر الصمت، وكأنه ليس لديهم ما يقولونه، أفسح المجال في المناقشة لهذا النوع الأخير وادعهم إلى المشاركة.

4- قارن بين وجهات النظر: عندما تطرح عدة افتراضات لحل مشكلة أو اتخاذ قرار قارن بين هذه الأفكار وأظهر نقاط الاتفاق والاختلاف بينها، حاول عندئذ الحصول على أفكار أخرى بغرض تقليل هذه الاختلافات.

5- كن مثالاً للسلوك المساعد أو المؤيد: لا تحرج أو تحط من قدر أي من المجتمعين بسبب مشاركته في الاجتماع. يؤدي وصفك لأي فكرة بأنها فكرة غبية إلى إحباط المناقشة، حتى إذا كان الاقتراح تنقصه الجودة اشكر المتحدث على مشاركته في المناقشة.

6- ادمج الأفكار واختبرها: عادة ينحرف الاجتماع بعد كثير من المناقشات، لأن أحداً لم يضع له نهاية، تلك هي وظيفتك كمشرف وقائد للاجتماع. ادمج الأفكار والآراء المقدمة اقترح قراراً بشأن المشكلة موضع البحث، قد لا يكون هذا هو القرار النهائي لكنه سوف يحمل المجتمعين على الوصول إلى قرار نهائي.

7- راقب انعدام الانتباه: انتبه إلى أي إشارات غير لفظية صادرة عن الحاضرين تبين أنهم فقدوا الاهتمام بالإجماع، عندما تلاحظ هذه الإشارات اعمل على إحداث بعض التغييرات في طريقة سير الاجتماع، على سبيل المثال يمكنك التحدث بصوت أعلى أو بسرعة أكبر، أو أنك توجه بعض الأسئلة أو تعلن تأجيل الاجتماع.

8- عالج النزاع والتعارض: يتنازع أحيانا اثنان أو أكثر من المجتمعين نتيجة اعتناقهم لأفكار متعارضة بشأن ما يجب عمله في موضوع معين، يقوم القائد الماهر بمساعدة هؤلاء الأفراد على فض النزاع عن طريق تعميق التفاهم بينهم وتحديد النقاط المسلمة في مقترحاتهم وإشراك غيرهم من الأعضاء للتقدم بمزيد من الأفكار البديلة، وتتطور المناقشات أحيانا إلى نزاع حاد، من الأفضل في هذه الحالة ترك موضوع النزاع لبعض الوقت، إذا كان هذا هو الموقف قم بتأجيل بحث هذا الموضوع إلى وقت آخر في الاجتماع أو أوقف الاجتماع للحصول على استراحة.

9- لخص ما حققه الاجتماع من نتائج: اختم كل اجتماع بتقديم ملخص لما حققه هذا الاجتماع من نتائج. غالبا ما يفشل المجتمعون في التعرف على فائدة اشتراكهم في اجتماع ما، يجب أن توضح هذه الفائدة من خلال ما تقدمه من تلخيص، استعرض ما اتخذ من قرارات وما خطط من أعمال واذكر من وافق على القيام بعمل معين ومتى.

اما بعد الاجتماع، حيث لا تنتهي مسؤولياتك عندما ينتهي الاجتماع، يبقى أمامك ثلاثة أنواع من المسؤوليات: التقييم والتلخيص والتصريف.

قيم الاجتماع

يشكل التقييم للاجتماع جزءاً هاماً في عملية النمو والتطور، ينبغي أن تقيم جميع الاجتماعات بغرض تحسين إدارتها في المستقبل، وهناك عدة طرق لإجراء هذا التقييم

منها على سبيل المثال الاستبيان والمقابلة.

1- الاستبيان. يمكنك توزيع الاستبيان أو نموذج التقييم على جميع المجتمعين، بعد ذلك ادرس الإجابات الناتجة عن الاستبيان، وتقوم في الاجتماع القادم بعرضها ومناقشتها.

2- المقابلة: قد تفضل الحصول على تقييم الآخرين للاجتماع بواسطة زيارات شخصية أو مكالمات هاتفية، قم هنا أيضاً بتلخيص النتائج وابحث عن فرص للتحسين.

المعوقات التي تساعد في بناء فرق العمل

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة، والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة، ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد، وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة، وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين.

ان الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير، إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفاً عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة، ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم، وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة الى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر إلتصاقاً بها ويعلمون خفاياها، ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات، وإيضاحها

على النحو التالي:

1) **المعوقات التنظيمية:**

أ- المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي، ويكون الحديث عن فرق العمل، كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به، إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها، وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع، ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

ب- التركيز على إنجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة "أستطيع أن أعمل" فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد، إما بشكل جماعي أو بشكل فردي، ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

جـ- ضعف التفكير الإستراتيجي: من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي، والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم، ومن ثم استخلاص النتائج، ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

ولمزيد من الإيضاح فان التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت، ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل.

4. الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع، وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات، وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً، وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

5. تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل، وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

2) المعوقات الفردية:

1. معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق، حيث لايكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية، حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط، ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

2. المهارات: هناك نوعان من المهارات: المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق، فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة، وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن احد فوائد العمل، كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية، ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية.

3. المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد، وبقدر مايكون هناك بعد مكاني بقدر مايصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات، ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبه جداً، ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق، ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد، سيؤدي إلى زيادة التعاون.

4. عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة مابين ثلاثة إلى ثمانية أفراد، وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فان ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعدده، وكذلك فان أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق، وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة.

الفصل السابع

إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة

الفصل السابع

إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة

نشأة إدارة الموارد البشرية

أن إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي منظمة، بأختلاف تخصصها وأهدافها بإعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، على إعتبار أن الموارد البشرية هي رأسمال أستثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد ستراتيجي لنجاح المنظمة أو العمل، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد، ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة، وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المنظمة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والأنتاج والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها.

كما يستخدم علم إدارة الموارد البشرية التكتيك بالإضافة الى الأستراتيجية الأساسية في إدارة العاملين وسبل تحقيق التفوق في ميدان العمل والأنتاج، وفي الحقيقة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور العنصر البشري بالتجارب والنشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على مر الزمن، أكسبته القدرة على وضع وصياغة وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية، فكانت عندما توجد الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المنظمات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسايرة ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور حاجات هذه المنظمات، ونتيجة لذلك فلقد لعبت إدارة الموارد البشرية، وما زالت أدواراً عديدة في حياة المنظمات.

ومن ذلك فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يكمن في تحقيق هدفين مهمين تتمحور

حولهما أسس النجاح في المنظمات، وهما الكفاءة والعدالة، حيث تقاس الكفاءة بالنسبة للمنظمة من خلال تحقيق أكبر عائد ممكن لعملية الأستثمار أو تحقيق مستوى عالي من الأنتاجية إعتماداً على الطلب الأستهلاكي، كما تقاس الكفاءة بالنسبة للعاملين من خلال عدة أمور منها مستوى أداء العاملين والتزامهم بتقديم أقصى وأكفأ جهد للمنظمة إضافة الى إعتماد بعض الأمور الأخرى، كمؤشرات لمعرفة كفاءة العاملين، مثل مستوى الحضور والغياب وإصابات العمل والأستقالة وغيرها.

أما هدف تحقيق العدالة فيقصد بها جميع الإجراءات والمقومات التي تعتمد عليها المنظمة، لتقديم أفضل التعامل مع العاملين لديها من خلال إنصافهم ومنحهم كل الحقوق الواجب حصولهم عليها نتيجة تقديم خدماتهم للمنظمة، كما إن عدالة المنظمة تتجسد في مدى الحرية الممنوحة للعاملين في التعبير عن حاجاتهم ودعوتهم لها الى توطيد حالة المساواة بينهم، ودعمهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية من خلال نظام الحوافز والمكافئات، لذلك فكلما قل مستوى شكاوي التظلم المقدمة من العاملين بسبب المنظمة، كلما دل ذلك على وجود نظام تحقيق العدالة بالتعامل مع العاملين، وحكم على المنظمة بأنها عادلة.

حيث كان من أهم العوامل التي أدت بقوة إلى نشوء علم مختص يهتم بإدارة الموارد البشرية، وتطويرها وتنميتها للوصول الى الأهداف بأنجع وأرقى الوسائل من خلال أعتبار المورد البشري، كرأسمال واجب أستثماره وخصوصاً حالات الإبداع والطاقات البشرية الخلاقة، هي العوامل التالية:

1- عامل الزمن فأصبح من العوامل الرئيسية في مجال عمل المنظمات، لأن تفويت الفرص سيقف بالضد من تطوير العمل وتقدمه وإحراز النجاح والربح.
2- صعوبة المرحلة وزيادة التحديات التنافسية، فأصبح من الضروري إيجاد الطاقات البشرية التي تشارك في نقلة النجاح النوعي للمنظمات العاملة بأختلاف أنواعها، عن طريق عناصر الكفاءة والأداء المتميز والإبداع، بعيداً

عن تطبيق العمل على أساس إسقاط الفرض.

3- ظهور نظام العولمة مما جعل العالم عبارة عن قرية صغيرة، دفع ذلك المنظمات الى التوسع في الأعمال على النطاق العالمي بدلاً من النطاق المحلي، لغرض الأستمرار بالأنتاج وتطويره ومقاومة المنافسة، وهذا التوسع يحتاج الى نظام إداري علمي يبدأ بأهم الموارد، وهي الموارد البشرية فيوجه الأهتمام لها لتكن خير ظهير للمنظمة في مسرة العمل والمنافسة.

4- إعتبار قيم الجودة الشاملة في تقييم الأداء والأنتاج والنوعية في المنظمات العاملة، أدى بشكل كبير الى أهتمام أرباب العمل يبحث أنجح السبل لتحقيق ذلك ومن ذلك الأهتمام بالإدارة الكفوءة والنوعية للمورد البشري لغرض الوصول الى الجودة المنشودة.

5- الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار وبلورتها بما يخدم تقدم العمل، وتنمية الموارد الأخرى إنطلاقاً من ضرورة التغيير والمحافظة على زيادة مستوى الأنتاج، بغض النظر عن مراعاة عامل الزمن، فبقية الموارد هي عبارة عن أداة طيعة بيد المورد البشري.

6- الميزة التنافسية التي نشأت بين المنظمات والمؤسسات دفعتها الى ضرورة أستثمار المورد البشري ومشاركته بفعالية، لغرض المضي بالعمل نحو المستوى المتقدم.

7- حقيقة أنه كلما تحققت الإدارة الجيدة للمورد البشري، فإن ذلك سينعكس على الكفاءة والجودة والإبداع في الأنتاج، فالعناية به والقضاء على مشاكله وتحقيق العلاقات الأنسانية الجيدة بالعمل، وتوطيد شعور المحبة والتعلق بالعمل سينعكس إيجابياً على المنظمة من خلال تحول العاملين والأقسام المختلفة للعمل بروح الفريق الواحد، لتحقيق ما كل ما تطمح له المنظمة، فالمورد البشري هو صاحب العقل المبدع في إيجاد طرق العمل المناسبة لكل واقع.

ونتيجة لذلك أصبح توجه الأهتمام لإدارة الموارد البشرية مساوياً وموازياً للأهتمامات والأعتبارات المقدمة لبقية الأقسام التنفيذية في المنظمات، حيث تشارك هذه الإدارة بكافة القرارات الستراتيجية التي تهم مستقبل المنظمات، وتعمل بشكل بناء في تحقيق أهدافها لأنها تمثل التعامل مع المورد النادر والماهر والذي يمثل العنصر الرئيسي في تأسيس العمل الناجح بعد أن أثبتت الأفكار والتجارب ذلك، وبهذا توسعت إتجاهات أهتماماتها ونشاطاتها وأعمالها أكثر من السابق، فأضافت لنشاطاتها التقليدية المعروفة إعتماداً على البنية الستراتيجية الجديدة:

1 - التطوير التنظيمي.

2 - دعم إدارة المعرفة بالمنظمة.

3 - تصميم الوظائف.

4 - تخطيط مسارات التطور الوظيفي للعاملين.

5 - التوسع في تقديم منافع جديدة للعاملين.

وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ومن خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن، ثم إستقر بعدها بواسطة حصول عدة تطورات وتغيرات مر بها الأفراد العاملون في مسيرة العمل والمجال الوظيفي، وتتمثل هذه التطورات التاريخية بالمراحل التالية:

1- مرحلة حركة الإدارة العلمية (1856 – 1915): حيث ظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين حيث قادها تايلور وركزت هذه الحركة على مبدأ العقاب والثواب، من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في أختيار العاملين، وتنسيب العمل لهم وأعتبار عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال، ولقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالي من الأنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية

ترعى شؤون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم.

2- مرحلة حركة العلاقات الأنسانية (ما بعد عام 1920): لقد ظهرت هذه الحركة نتيجة وصول ظرف علاقات وأساليب العمل الى مستويات غير مناسبة، من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم وإلتزامات أرباب العمل إنسانياً، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب مشاعر العاملين وحالاتهم الأجتماعية، بل أعتمدت هذه الحركة أن الروح المعنوية للعامل الناتجة من التعامل الأنساني معهم بالإضافة الى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية، ودعم طموحاتهم وأعتبارهم مورد نادر، هي من العوامل المهمة إضافة الى الحوافز المادية التي توضع لتحفيز العاملين على العمل الكفوء وزيادة الأنتاج، إلا أن التعامل بأسس هذه الحركة لم يجد له الصدى التطبيقي المناسب، بسبب تعدد متطلبات العاملين والحاجة الى إمكانات عالية تتعارض مع أهداف العمل.

3- مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1960): لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الأنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين ، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل أهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والأجتماعية ، كذلك هي تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الأهتمام بتوظيف العاملين والأهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول الى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة، وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الأهتمام بجميع المستويات من العاملين، بالإضافة الى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية، وتنظيم أدائهم والأهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الأنتاجية.

4- مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1980): لقد تسببت عوامل أقتصادية وأجتماعية وتكنولوجية وإدارية، ودفعت بأتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم جديدة، تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة، ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الأنتاجية، والتي تكونت نتيجة تسليط الأهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية مثل الأهتمام اختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم، العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة الى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتوصيف الوظائف، وذلك لتحقق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة.

لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى الى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول الى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح ،ليؤدي بالنتيجة الى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وبفترات زمنية أقصر، إضافة الى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوماً الى النجاح.

5- مدرسة ستراتيجية إدارة الموارد البشرية (مابعد عام 2000): لقد ظهرت هذ المدرسة في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على أيدلوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها، حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء، والكفاءة الأنتاجية، وزيادة مستوى ونوعية الأنتاج، والذي ساعد بشكل كبير المنظمات على ولوج الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك، كما إن أيدلوجيتها أهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في

المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين إعتبارياً الى شركاء في العملية الأنتاجية والأستثمارية في المنظمة، مما أدى الى تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة.

حيث إن إعتبار هذه المدرسة لمبدأ ستراتيجية الموارد البشرية كان قابلا للتطبيق بشكل ملح، ولم يأت عفوياً بل نتج عن عدة عوامل منها اقتصادية وسياسية وأجتماعية، ومن أهم شواهد هذه العوامل هو ظهور نظام العولمة وزيادة حالات المنافسة بين المنظمات، وتنوع الأنتاج العالمي، بالإضافة الى ظهور مبدأ إدارة الجودة الشاملة، وفرض سياسة كسب رضا الزبون، كمبدأ يساعد على ديمومة بقاء المنظمة في عملها وأنتشارها.

كما انه نتيجة لتلك التغيرات العالمية والأقليمية تحول الإعتبار لأدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين وعلاقاتهم ومصالحهم، وتنظيم عملهم مع المنظمات، الى أخذها بنظر الأعتبار على أنها وظيفة ستراتيجية بكل معناها، لأنها تتعامل مع مورد حيوي وفعال بالنسبة للمنظمات، والذي سيؤدي الى نجاح الأستثمار في بقية الموارد الأخرى لو تم أستثماره بالشكل المطلوب.

تصميم العمل

تستند عملية تصميم العمل على العديد من المؤشرات وتعتبرها كأساس يتم على إثره دراسة الحالة الوظيفية وتقنية تصميمها ومنها:

1- رفع مستوى أداء العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة.

2- رفع الكفاءة الأنتاجية.

3- رفع مستوى العلاقة الوظيفة مع غيرها من الوظائف في المنظمة.

4- زيادة القدرة التنافسية.

5- رفع مستوى الجودة.

كذلك غيرها من المؤشرات التي تجتمع كلها لأجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا

يعني أن تصميم العمل يهدف على العمل على تصحيح كل التصرفات والسلوكيات والإجراءات المسببة في تأخر العمل وتخلفه،

كما يقصد بتصميم العمل هو الطريقة التي يتم فيها إجراء أقصى التنسيق بين امتيازات ومواصفات الوظيفة الحالية والمؤهلات المطلوبة في العاملين المرشحين لها بشكل يوفرالرضا للعاملين، ويقدم الدعم لتحقيق أهداف المنظمة، مع الأخذ بنظر الأعتبار إن أحد أهم أسس النجاح في المنظمة هو كيفية الأستثمار الأقصى لمهارات العاملين، إضافة الى تحقيق تعلقهم بوظائفهم وأعمالهم مع حصولهم على جميع الأمتيازات والحوافز التي تأتي نتيجة هذه العلاقة الترابطية.

إن من أهم العوامل التي تراعى عند تصميم العمل:

1- تحقيق أهداف المنظمة: ذلك من ناحية مراعاة أهداف المنظمة عند أجراء أي خطوة تصميمية بالعمل حيث يجب أن تتم عملية التصميم دون أن تؤثر على مستوى الوظيفة، وليس على حساب درجة نشاطها بإعتبارها جزء من وسائل تحقيق أهداف المنظمة.

2- تحقيق رضا العاملين: تعني حالة توافق العاملين، وشعورهم بالراحة بأتجاه التصميم الذي أجريت عليه وظائفهم، لأنه لم يكن بالشكل الذي يضغط على حرياتهم الشخصية، لذلك فالتصميم الجيد للوظيفة يعمل على تشجيع العاملين على حسن الأداء بالشكل الذي يلائم طموحهم ويحقق رغباتهم.

3- الأستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتوفرة: تعني عملية تصميم العمل بالشكل الذي يمكن فيه الأستثمار الأقصى للتكنولوجيا المتوفرة في المنظمة ويقصد بها الأجهزة والآلات، الى جانب تحقيق أقصى أستفادة من مهارات العاملين، وتنظيم العمل وتصميمه وأستغلال كل الفرص لزيادة الكفاءة الأنتاجية، فمثلاً يتم توجيه إنجاز الأعمال التي تعطي إنتاج أكثر وجودة أكبر من خلال اللآلات ليتم عملها بالآلات وليس يدوياً من قبل العاملين، والعكس صحيح.

أهمية تصميم العمل

توفر عملية تصميم العمل عدة عائدات مادية ومهنية بالنسبة للمنظمة، كما توفر عائداته حوافز نفسية وسيكولوجية بالنسبة للعاملين، يمكن إيضاحها بما يلي:

1- توفير الوقت اللازم والمناسب لأخذ الراحة وأستعادة النشاط من قبل العاملين، وذلك بسبب ترتيب الأعمال وجدولتها ضمن فترات زمنية منظمة، وعدم ترك العاملين لحالات من الضجر والملل بسبب الفراغ، أو حالات من ضغط العمل المتواصل.

2- توفير المزيد من النفقات التي تصرف على الطاقة، إضافة الى التقليل من صرف مستلزمات القوة التشغيلية، وذلك بسبب تصميم العمل بما يتناسب مع الطاقة الملائمة له، فالعمل الذي يحتاج الى الطاقة الآلية سيصمم بالأداء بواسطتها، والعمل الذي يحتاج للأداء العضلي سيصمم للأداء بواسطة العاملين، وبهذا يتم تنظيم الطاقة المصروفة.

3- بما إن أوقات العمل وأداؤه قد تم تصميمها بشكل وفر المرونة في العمل، لذا فإن ذلك سيجعل العاملين في إطار من الحرية لتنظيم وتوزيع جهودهم بشكل عادل وصادق بين ما يتطلبه العمل، وبين ما تتطلبه تلبية حاجاتهم الشخصية، وبالتالي فإن ذلك سيرفع من مستوى التصرف والسلوك والمسؤولية الشخصية للعاملين تجاه كل الواجبات.

4- بما إن الأعمال ستكون منظمة ضمن تصميم ملائم ومتطابق مع الطاقة المقابلة له والمصروفة من قبل الموظف أو العامل، فإن ذلك سيجعل إنجاز العمل واضحاً خلال الزمن المؤدى به، مما يشعر العامل أو الموظف بالرضا عن أداءه.

5- إن تصميم العمل قد سمح للعاملين على الحصول على الأعمال التي يرغبون في أداؤها، والتي تتوافق مع طموحاتهم ودوافعهم وأمزجتهم، وبالتالي فإن من أحب عملاً أداه بكفاءة، وستكون النتائج مرضية نتيجة ذلك للعاملين والمنظمة بسبب زيادة الكفاءة والسرعة الأنتاجية.

هيكل الموظف

حيث يشير هيكل الموظف الى يعتمد هيكل الموظف على مجموعة المهارات والخبرة التي يحصل عليها الفرد من خلال تاريخه في الوظيفة، وممارسته الأعمال المختلفة ضمن هذه الفترة الزمنية التي قضاها في العمل، إضافة الى مكونات الوظيفة التي تناسبه، وما تحتويه من مسؤوليات والتزامات يمكن للموظف تأديتها بجدارة، ويمر الموظف بعدة تنقلات وظيفية نتيجة الترقية بشكل تصاعدي أو التنقل الوظيفي بشكل أفقي والذي تحتمه عليه مصالح العمل ضمن الهيكل التنظيمي في المنظمة، ويبدأ الموظف باكتساب الخبرة والمهارة منذ تعيينه لأول مرة في الوظيفة ولغاية إحالته الى التقاعد وترك الخدمة الوظيفية، وإن من العوامل المهمة التي تتحكم بعدد التنقلات أو الترقيات هي المؤهلات والمستوى المعرفي والفني، التي حصل عليها الفرد بمرور الزمن.

وتقوم المنظمة بتصميم المسار الوظيفي للفرد منذ بداية التعيين في المنظمة، وحسب مسارات العمل المتوفرة، وذلك ليتمكن حينها من توقع المسار الوظيفي الذي سيمر به عند أستمراره بالعمل في المنظمة، وبهذا فإن من أهم العوامل المتحكمة في مسار أو هيكل الموظف هي:

1- القدرة الشخصية على تطوير الذات وليس بالأعتماد على المنظمة.

2- مجموع الخبرات والمؤهلات الشخصية.

3- المستوى العلمي والمؤهلات التي يمتلكها الفرد، مثل الشهادات الدراسية.

4- الأمكانيات الوظيفية المتوفرة في المنظمة والتي تساعد على تأهيل الموظفين الى مستويات أعلى، ويتم تصميم مسارات الخدمة الوظيفية في المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية هي:

1- المجال الفني التخصصي: هو الذي يشمل الوظائف الفنية غير الإدارية ضمن تخصص الهندسة أو الكيمياء أو الفيزياء أو الحاسبات، وغيرها.

2- المجال الإداري الرئاسي: هو الذي يشتمل على الوظائف الإدارية الرئاسية.

3- المجال الوظيفي المزدوج: هوالذي يشتمل على الوظائف التي تجمع بين العمل الفني والإداري.

بناء الهيكل الوظيفي

يعد الهيكل الوظيفي أحدى الهياكل التنظيمية التي تعمل على تحديد وتقسيم الأعمال والمسؤوليات بين العاملين ويوضح طريقة أتصالهم بإدارات أعمالهم، كما يبين الهيكل الوظيفي كيفية أو نظام تسلسل المديرين أو مسؤولي العمل في المنظمة، فالهيكل التنظيمي ينظم العلاقات داخل المنظمة، ويتم أختيار النظام التنظيمي المناسب للعمل في المنظمة، حسب البيئة الخارجية للمنظمة والستراتيجية المستخدمة وحجم المنظمة وطبيعة العمل، ويتم تفضيل استخدام الهيكل الوظيفي عندما تكون طبيعة العمل بسيطة ومكررة.

ويتم تشكيل وبناء الهيكل الوظيفي من خلال تجميع كل تخصص وظيفي معين أو متشابه في إدارة واحدة، حيث يتم بناءه على أن يكون هناك مثلاً إدارة مالية واحدة وإدارة هندسية واحدة وإدارة مخازن واحدة وإدارة صيانة واحدة.

ومن ميزاته:

1- الجانب الأقتصادي: يتميز هذا النظام بأنه نظام أقتصادي بسبب عدم التوسع في إنشاء أقسام كثيرة بدون حساب تكاليف ذلك، لذا فهو يصمم الأقسام في المنظمة حسب الحاجة الفعلية لها، فمثلاً هو يصمم لوجود مخزن واحد لأن أو ورشة واحدة، وذلك لأن المنظمة لا تحتاج لأكثر من مخزن واحد أو أكثر من ورشة واحدة.

2- نظام السيطرة المركزية: يطبق هذا الهيكل النظام المركزي في السيطرة وأدارة العمل في أقسام المنظمة، إلا أن المركزية تجعل القرارات المتخذة بطيئة بسبب طول الهرم الوظيفي.

3- وحدة الأنتفاع: بما أن هناك توحيد للإدارات والأعمال والقطاعات المتشابهة، فسوف يعمل ذلك على زيادة خبرة العاملين من خلال الأستفادة من خبرات زملائهم في نفس التخصص، لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

4- قوة الرقابة في المنظمة: بسبب تطبيق حالة الإدارة المركزية في هذا الهيكل فإن الرقابة على العمل والأنتاج تكون بشكل أكبر من غيرها من الأنظمة.

5- تحقيق الوفرة في الحجم: يعمل الهيكل التنظيمي على الأستفادة من وفورات الحجم، وذلك من خلال التوفير في الخدمات أو من خلال توفير الأنتاج الأكبر، وهذا يعني الترشيد في عدد الوظائف اللازم توفرها، وبما لا يؤثر على كفاءة أو نوعية الأنتاج.

اما عيوبه، فتتضمن:

1- قلة المرونة: بما إن هذا النظام يسيطر عليه مركزياً فإن القرارات لا تتميز بالمرونة، بسبب تعدد مستويات الإدارة في هذا الهيكل.

2- طول الهرم الوظيفي والذي يعود الى تعدد مستويات الإدارة أيضاً في هذا الهيكل.

3- زيادة المسؤوليات على المدراء، مما يشغلهم أحياناً عن التخطيط لمستقبل الأنتاج أو تطويره.

أنواعه:

1- الهيكل التنظيمي الطويل: هو الهيكل الوظيفي الذي يكون فيه الهرم الوظيفي يتميز بالطول (من الناحية الرأسية)، وهذا يعني أن عدد مستويات المدراء تكون كثيرة، وكلما زاد طول الهيكل كلما تسبب ذلك في بطء عملية اتخاذ القرارات.

2- الهيكل التنظيمي القصير: هو الهيكل الوظيفي الذي يكون فيه الهرم الوظيفي

يتميز بالقصر (من الناحية الرأسية)، وهذا يعني أن عدد مستويات المدراء تكون قليلة، بينما يكون عدد المرؤوسين أكبر بالنسبة لكل مدير، ويتميز هذا الهيكل بالتوسع في منح المدراء المزيد من الصلاحيات، مما يؤدي ذلك الى سرعة أتخاذ القرارات.

الحافز الإنساني

حيث يعبر مفهوم الحافز عن العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد الى رفع مستوى اداءه في عمله، وبما أن الأنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول أن يوفر لها عملية التحقيق من خلال فرصة التميز بعمله، وتتنوع هذه الحاجات الى عدة أنواع فمنها حاجات مادية أو معنوية أو إجتماعية، فإن المنظمات تستثمر هذا الأمر في مجال العمل على زيادة، وأستمرار فعالية ونشاط وكفاءة الأفراد في أدائهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض إيصالهم الى مستويات مثالية في الأداء يخدم تحقيق أهداف المنظمة من جهة، ويعمل على زيادة استقرارهم مادياً أو معنوياً أو اجتماعياً.

كما إن كل شخص من الأفراد العاملين يمتلك في داخله قوى أو طاقة كامنة أو طاقة محركة تدفعه الى القيام بالأعمال، وهي عبارة عن رد الفعل لرغباته وحاجاته والسبيل لتحقيقها، فعندما يعمل الأفراد في أي عمل معين ويحاولون الوصول الى أعلى مستوى من الكفاءة في أداءه فإن ذلك قد نتج عن رغبتهم في أستثمار هذا العمل لتحقيق حاجاتهم، وهذه الحاجات تؤدي الى الرغبة بالعمل، والتي تسمى بالدافعية للعمل وهي تخص الأفراد.

أما الحافزية على العمل فهي تخص إدارة المنظمة حيث هي عملية أستثمار دافعية الأفراد، وتمييز أداءهم وتحديد مستوياته، وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للأفراد يؤدي بهم الى العمل بالكفاءة المطلوبة، وبالمستوى المتميز الذي يحقق أهداف المنظمة، والتي أهمها زيادة الكفاءة الأنتاجية إضافة إلى الوصول الى مرحلة إمتلاك المورد البشري الكفوء والمؤهل لزيادة ثباتية الميزة التنافسية للمنظمة.

إن جودة عملية التحفيز وتحقيق أهدافها المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع به إدارة المنظمة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد، ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على أستثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل، والذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة.

وعندما يكون نظام التحفيز ذو مستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بشكل عام:

أ- بالنسبة للمنظمة:

1- زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المنظمة من خلال رفع مستوى العاملين.

2- زيادة مستوى الأنتاج وكفاءته، والذي يعني زيادة مستوى الأرباح المتحققة.

3- الترشيد بالوقت وعوامل الأنتاج المختلفة والتقليل من الإهدار فيهما.

4- التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للأفراد، مثل الملل والتأخير والغياب والتنافس غير الشريف.

5- تكوين معايير ثابتة لجذب وأستقطاب الأفراد الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.

ب- وإذا كان نظام التحفيز بمستوى جيد وعملي، فإنه سيحقق العوائد التالية بالنسبة للعاملين:

1- توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية وصحية، بعيداً عن البحث عن طرق أخرى خارج نطاق الوظيفة.

2- توفر السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيداً عن التصرفات والعلاقات الشخصية والتحيز، حيث أن التفوق والأداء والسلوك الجيد هو المعيار لنيل الحافز.

3- إحساس الأفراد العاملين بأهتمام منظمتهم بهم وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل، إضافة الى حرصها على تكريم المتميز وتحفيز المتلكئ الى تحسين مستوى أداءه.

4- زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي، إضافة الى زيادة حرصهم على أختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم والتي يستطيعون، من خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء والتميز.

تأثير الحافز على العاملين

حيث إن العديد من المشاريع أو الأعمال الناجحة لم تعتمد بشكل مباشر على أن يكون شكل الحافز مادي، فالكثير من العاملين يحاولون تغيير واقعهم عندما يشعرون بالمضايقات أو الضغط النفسي الناتج عن سوء التعامل من المسؤول المباشر أو الجهة التي تدير العمل، حيث تشكل العلاقة بين المسؤول والموظف جانباً مهماً وله تأثيره على مستوى أداء العاملين وكفاءتهم في الإنتاج.

كما إن الكثير من المنظمات التي اعتمدت اسلوب التعامل المادي أو الجاف لم تستطع أن تستمر لفترة طويلة في تلمس الأنتاج المتحسن حتى وإن أستخدمت الحافز المادي كعامل ضغط لتحقيق الإنتاج، فالعامل بطبيعته الأنسانية وخصوصاً في حالة زيادة عنصر الطلب على القوى العاملة، يبحث عن العمل في المنظمات التي يحصل فيها على المال والتقدير معاً، التقدير والأعتبار لذاته وإمكانياته وما يستطيع أن يقدم مقابل ذلك كله، دون تعرضه الى المعاملة المادية البعيدة عن التعاطف والمجاملة الأنسانية الإيجابية.

إن من الطرق الصحيحة التي لجأت لها المنظمات في العصر الحديث هو إجراء دراسة عميقة للعوامل والرغبات النفسية للعاملين، حيث أن إدارة المنظمة الحريصة تقوم على إشباع رغبات العاملين لغرض كسب ولائهم وإخلاصهم في العمل إضافة الى ضمان قدرتهم على تقديم أفضل أكفأ المستويات في الأداء، فتقوم هذه المنظمة الحريصة بدراسة ظروف العمل المادية والأنسانية لغرض التعرف على مستوى إندفاع العاملين نحو

إنجاز الأعمال حيث أن هذه الظروف هي التي تحدد السلوك بشكل كمي أو كيفي للعاملين، مما يؤدي بالمنظمة الى ضرورة العمل بتطابق الرغبات الموجودة مع نظام التحفيز المقترح والذي يؤدي الى أعلى مستوى من النتائج في العاملين.

حيث تعمل المنظمة مثلاً على الأطلاع على العوامل النفسية للعاملين، ودراستها لغرض التعرف والإطلاع على تأثيرها فيهم ومن خلالها، يمكن تصميم ما يلائمها من أسلوب تحفيز معين يعمل على معالجة عدة أنواع من المشاكل مثل التعب والملل، لتوفر لهم عوائد مهمة مثل الوقاية من الحوادث، وتحقيق الرضا النفسي، وبالتالي أستقرار العمل والتقدم بالأنتاج.

ومن اجل تحفيز إندفاع العاملين يجب أن تعمل المنظمة في البداية على معرفة دوافع الأفراد، والتي تمكن الإدارة من تحديد سلوكهم في مختلف الظروف، بالإضافة الى أن معرفة هذه الدوافع توفر الوسيلة لضبط وتوجيه سلوكهم، كما إن أسلوب التحفيز الفعال هو الذي يعمل على إثارة الدوافع التي ترغب فيها المنظمة، والتي تحفز العاملين الى القيام بالأعمال التي تفضل المنظمة زيادة مستوى أدائها، كما تحفزهم بنفس الوقت على التخلي عن كل الأعمال والسلوكيات التي لا تخدم مصلحة العمل، وتؤثر على مستوى الأداء والكفاءة في المنظمة.

ومن ذلك فإن على الإدارات في المنظمات التقرب من العاملين، وملء الفراغات التي يمكن أن تنشأ بينهم وبين إدارة المنظمة، وذلك من خلال التعرف على مدى استعداد العاملين، لبذل أقصى الجهود لغرض تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني تعبئة طاقاتهم وتنشيط وتحفيز دوافعهم لهذا الغرض، ويجب البحث عن الحاجات والرغبات التي يشعر بها العاملون، ومنها يمكن التوصل الى نظام حافز يؤدي غرضه بنجاح تام.

الشروط الواجب توفرها في الحافز الجيد

1- يجب أن يكون نظام التحفيز قادراً على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوئمة بين الفرد ووظيفته أو مهنته، حيث يتناسب مستوى

الأداء وتأثير الحافز فيه طردياً مع مقدار أستقرار الفرد في وظيفته وتلاؤمه معها.

2- يجب أن يكون نظام التحفيز يتسم بالعدالة والشفافية، لكي يكون فعالاً في توفير الفرص للجميع، وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها، ومنها تحقيق الرضا الوظيفي.

3- بما إن كل نوع من التحفيز يلائم وقت وظرف معين للعاملين، لذا يجب اختيار نظام التحفيز بشكل يلائم الظروف المعينة للعاملين وما تحدده رغباتهم المختلفة، حيث يؤدي النظام التحفيزي هدفه بشكل عالي المستوى عندما يكون متناسباً مع ظرف العاملين ورغباتهم، ففي ظرف معين يكون الحافز المعنوي أو النفسي هو الفعال أكثر من الحافز المادي أو العكس أو الأثنان معاً في ظروف أخرى.

4- بما إنه من غير الممكن أن يتساوى عطاء ومجهود العاملين جميعهم بمستوى واحد، حيث يختلف الأداء من واحد الى آخر، لذا يجب أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع نسبة أداءه المقدمة وكيفيتها ونوعيتها، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل.

5- بعد وضع وتصميم نظام التحفيز الملائم، يجب أن يلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، فلابد من تسجيل تقدم معين أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز، وبعكسه فلن يعتبر نظام التحفيز ناجحاً أو دقيقاً في أختيار العناصر القريبة من دافعية العاملين.

وتتنوع الحوافز وتنقسم الى عدة أنواع معتمدة على عدة مفاهيم لتستند عليها :

1- حوافز خارجية: يقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بشكل مباشر بالعمل أو الوظيفة الموجودة، ولكنها تكون مدعومة أو متمثلة بجوانب أخرى منها تشكل حيزاً مهماً بالنسبة للعاملين، فهي تسد جزء كبير من رغباتهم وأحتياجاتهم المختلفة، وتتمثل بعدة أنواع هي:

أ- حوافز مالية مثل الراتب الشهري.

ب- خدمات مالية ما بعد التقاعد مثل الراتب التقاعدي، والدعم الأجتماعي والأنساني.

ج- العلاقات العامة: حيث توفر فرص توفر إنشاء علاقات إجتماعية من خلال لعب دور في المجتمع العملي أو في أي محفل في المنظمة، مما يؤدي ذلك الى تطوير القابليات.

د- المزايا الإضافية: مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي والتغذية والتنقلات والمكافئات.

هـ- الترقيات الوظيفية: الى مناصب أعلى أو مستوى أفضل في المعاملة الوظيفية كالخدمات المقدمة.

2- حوافز الداخلية: يقصد بها الحوافز التي تتعلق بشكل مباشر بالأنتماء الى العمل أو الوظيفة الموجودة، كما تمثل تقدير الموظف لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، والذي يقوده الى توفير كل أسباب النجاح في إدارة وأداء هذه الوظيفة بمستوى يرضيه، ويرضي مسؤوله أو إدارته العليا.

العلاقات الأنسانية وبيئة العمل

تعتبر العلاقات الأنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين، وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى

العالي من الإنجاز، فالأنسان في طبيعته يميل الى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية، تتم بصيغة ملؤها الروح الأنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل.

كما تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر، مما تركز على الآلات أو التقنيات، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون على إنتاج متميز، إضافة الى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفيا ؛ ومعنوياً عندما يحل ظرف طاريء بالمنظمة، ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف.

كما أن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الأتصال الأجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الأنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الأهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم أشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة، وتعمل العلاقات الأنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة، لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الأنسانية.

لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة، حيث يتم تعميقها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل، الأدب والتقدير المتبادل، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين، تشجيع الآخرين على الإنجاز لغرض مكافئتهم.

ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في

بيئة العمل، كما يمكنها التأكيد عليه من خلال عقد المحاضرات، تحقيق الزيارات لأقسام المنظمة، والتأكيد على تبادلها مع الآخرين ، كما يمكنها التأكيد على أداء الواجبات الإجتماعية خارج العمل وحث الجميع على ذلك، وبهذا فإن الإدارات التي تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية ستجني ثمار ذلك من خلال حصولها على تقدير الآخرين ومودتهم، بالإضافة الى إستفادتها من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى.

إن العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية، تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها، ولتوجيهاتها الهادفة، والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية.

ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الأنسانية في بيئة العمل والعاملين:

1- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.

2- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه، والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.

3- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين، فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم.

4- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل، كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والابداع في العمل.

5- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية، كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات، فهي ترفع

من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي، وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.

6- إنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل، بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.

7- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل.

8- إنها من العوامل التي تؤدي الى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين، مثل توفير فرص التعبير عن الذات الأنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والأطمئنان والمكانة الأجتماعية، وهذا سيؤدي بدوره الى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

كما تبرز العلاقات العلاقات الأنسانية في أهدافها من خلال التالي:

1. تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية، والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
2. تحقيق زيادة الإنتاج، والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون.
3. تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
4. تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين، لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

أما أهم المبادئ الواجب توافرها بين العاملين، والتي تبنى عليها العلاقات الأنسانية فهي:

1- التواضع: هي صفة لابد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.

2- التشجيع: المسؤول الجيد لا بد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه.

3- التعاون: لابد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم.

4- الشورى: للشورى أهمية كبيرة في العمل، حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه، مما يؤدي الى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.

5- العدالة: إن الموضوعية، والإبتعاد عن التحيز من أهم الصفات الأنسانية.

6- القدوة الحسنة: فلا بد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقي، ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.

7- المسؤولية: إن الشعور بالمسئولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.

8- الرحمة: ان الرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

تختلف الأعمال من حيث السهولة والتعقيد ، كذلك يختلف الأشخاص فيما بينهم من ناحية المؤهلات والقوى العقلية والبدنية و كيفية أو أسلوب الأداء، حيث إن الأعمال متفاوتة، فيما تحتاج إليه من قدرات وإمكانيات ومواهب، وتتطلب عملية أداء الأعمال والوظائف بالشكل المنطقي والمناسب، والعملي أن يكون المؤدي لها يملك القدرة التي تناسبها وتلائمها، إضافة الى أمتلاكه مهارة التأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف منظمته.

إن مناسبة الشخص لوظيفة معينة تنطبق على كل مستويات العمل، وعلى مختلف أنواع الأشخاص، فتبدأ من أعلى المناصب في الدولة ولغاية أقل الأعمال شأناً في المجتمعات، فليس من المعقول أن يتقلد الجاهل مقاليد الأمور والحكم ليتحكم بمصائر العباد بلا أدنى خبرة بكيفية تسيير أمورهم وتمشية إقتصايات الدولة، وليس من المعقول أيضاً أن يوضع العالم في وظيفة حقيرة، لا تليق بعلمه وحكمته ورجاحة عقله.

كما يضع علم إدارة الموارد البشرية اليوم الأسس الصحيحة والواثقة لتقدم الأعمال

وتطوير الأنتاج، لأنه علم متطور، ولكونه علم حيوي وفعال فهو قد عمل على تنشيط الحركة والأفعال داخل المنظمات لغرض الحصول على أقصى أستثمار للمهارات التي يتمتع بها العاملين، وهذا كله يصب في بوتقة خدمة أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها بتظافر مختلف الأسباب ومنها حسن التدبير والتعامل مع العاملين ومهاراتهم وإدارة الأعمال بشكل فعال ومناسب لتطوير كفاءة الأنتاج، فإدارة الموارد البشرية ليست عملية جامدة بل أنها عملية إنسانية وأجتماعية بحته، تحتاج ممن يعمل فيها أن يكون له القدرة على تنسيق جهود وعطاء العاملين، وأستخدام كل الإمكانات المادية والفنية المتاحة، لتحقيق أهداف المنظمة التي خططت لتحقيقها.

ولهذا فقد كان من الستراتيجيات التي تعمل عليها إدارة الموارد البشرية هي ستراتيجية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فقد بينت التجارب الكثيرة في المنظمات أن العديد من الأنتكاسات والمشاكل في العمل كان سببها سوء إدارة العمل وضعف القرار المتخذ، وعدم الخبرة في التعامل مع الآخرين مهما كانت صفاتهم، وهذا الأمر لايعود الى وجود مشكلة أو خلل في الوظيفة أو العمل فحسب، بل لأن هناك خلل في عدم قدرة من يديرها ويتحمل مسؤوليتها.

إن تطبيق قاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب لا تشمل فقط المناصب العليا القيادية في المنظمات، بل أنها تتوافق مع كل مستويات الوظائف الموجودة، فإن تنظيم هيكل الوظائف، يعتمد على وجود مواصفات فنية أومهارية أوعلمية لكل مستوى من هذه الوظائف تعتمد بالأساس على نوع المورد البشري المؤهل لشغل المسؤولية في كل واحدة من هذه الوظائف.

حيث ان الوظائف التي تعتمد على القوة العضلية دون الحاجة للقوة الذهنية توضع شروط قبول العاملين فيها إعتماداً على هذا المبدأ دون الحاجة الى أختيار عاملين حاصلين على شهادات أكاديمية أو علمية، والتي تعتمد على القوة الذهنية والجانب الفكري والعقلي توضع الشروط فيها، لقبول العاملين الذين حصلوا على شهادات علمية أو أكاديمية

ويفضل كذلك من لديه خبرة في العمل لمدة معينة في منظمات أخرى سابقة، وإن هذه الوظائف، تحتاج فعلاً الى من يناسبها وله المقدرة العالية بالتصرف العقلاني فيها، وذلك لأن معظم القرارات المهمة، والتي تمس واقع عريض من أهداف المنظمة يتم أتخاذها من قبل أصحاب هذه الوظائف، فكلما كبر حجم ومستوى المسؤولية والوظيفة كلما زادت متطلبات الدقة والمسؤولية في أختيار الرجل المناسب لها ويزداد معه متطلب حصوله على الأمتيازات والخبرات والمهارات القيادية.

وغالباً ما تجد الإدارات وجود خلل في أداء بعض الوظائف بسبب عدم ملائمة العاملين لها أو لقلة مهارتهم فيها، وتقع مهمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب على عاتق الأدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية حيث تترتب من خلال عمليات متسلسلة تقوم بها هذه الإدارة وهي كما يلي:

1- عملية التخطيط: من خلالها تقوم الإدارة بوضع المعايير التي بموجبها سيتم أختيار العاملين الذين سيساعدون المنظمة للوصول الى أهدافها، وإذا أريد أختيارهم بعضهم للمسؤولية فهل تتوفر القدرة الوظيفية لديهم مثلاً ، والقدرة على العقاب والقدرة على المكافأة وما هي مواصفاتهم، مهاراتهم المطلوبة، خبرتهم، شهاداتهم ، وكم هي قدرتهم الذاتية على التأثير في الآخرين.

2- عملية التنظيم: هي عملية توزيع المهام على الوظائف بشكل يتناسب مع المعطيات المتوفرة فيمن سيتحمل مسؤولياتها، بحيث أن يتم تنظيم التوافق بين الوظيفة والعامل المناسب لها بشكل يعمل على تحقيق وتنظيم العمل وسير العملية الإنتاجية بشكل كفوء وبأقل خسارة ممكنة، بالإضافة الى شعور العاملين أنهم في أمكنتهم المناسبة التي تستحق أن يكونوا فيها، وأيضاً في المواقع التي هم يستحقون فعلاً أن يكونوا فيها.

3- التوظيف: هي العملية التي يتم من خلالها جذب العاملين ووضعهم في الأعمال التي تناسبهم، فالتوظيف الخارجي يعني جذب العاملين المؤهلين من خارج

المنظمة، أما التوظيف الداخلي فيعني عملية شغل المواقع الشاغرة بالمنظمة من خلال اختيار العاملين من داخل المنظمة.

إن واقع أختيار الشخص المناسب في المكان المناسب لا يعتمد على الإدارات فقط بل يجب أن يكون من مسؤولية الشخص نفسه الذي يتم اختياره لشغل مسؤولية معينة، فمثلاً لو كانت هذه النسبة تمثل عدم أتقان أستخدام الحاسوب، لشخص ذو مهارة إدارية ممتازة وقد كسب من الخبرة الكثير، فإن عليه أن يسعى قبل الإدارة الى أن يسد هذا الخلل من خلال التدريب والتعلم بكل تصميم وإرادة.

إن من المساوئ المترتبة على عدم إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ما يلي من النتائج:

1- فقدان أصحاب الموهبة والكفاءة: حيث إن الغبن في إسناد الأمور الى غير أصحابها يعمل على أن يتصدر قليلوا الخبرة والمهارة على الأشخاص الملائمين لهذه المهمة، وبالتالي فإن هؤلاء إذا استمر الأمر سيبحثون عمن ينصفهم من خلال العمل في المنظمات الأخرى، آخذين بنظر الأعتبار وجود عنصر التنافس في امتلاك الموارد البشرية الماهرة.

2- التبذير في الوقت والمال: إن الفشل والخلل الناشيء عن سوء التصرف في أداء العمل يتتج عنه خسارة في الوقت والأموال، خصوصاً أن الوقت هو عامل مهم في عمل المنظمات وانشارها التوسع في إنتاجها وتطورها في عالم الأعمال الصعب، وحتى لو تم إصلاح هذا الخلل بعد فترة فإن الوقت لن يستطاع تعويضه.

3- الإهدار في الإمكانيات والخبرات: إن سوء أختيار الأشخاص للوظائف هو عملية إهدار لخبرات الجيدين وأصحاب الكفاءة والمهارة، وهذا يعني خسارة سنوات من الخبرة إضافة الى إهدار الأموال التي صرفت على التدريب والتأهيل لكثير من العاملين.

4- سوء استغلال الطاقات: إن وضع الشخص غير المناسب في الأعمال وقلة خبرته، سيؤدي الى الخلل وانخفاض مستوى استثمار الطاقات المتوفرة لدى العاملين.

5- فقدان القدرة التنافسية للمنظمة: حيث إن الموارد البشرية هي من أكبر القدرات التنافسية بين المنظمات، وإسناد الأعمال الى غير الملائمين لها، سيعمل على التأثير على هذه الميزة والتقليل من تأثيرها بسبب ضعف النتائج المتحققة، وبالتالي انخفاض الأنتاجية.

6- إنخفاض الإنتاجية: إن الكفاءة في العمل لا تنتج عن وجود أجهزة أو آلات حديثة فحسب، بل سببها هو تنظيم الأعمال والتخطيط المناسب من خلال بناء إدارات، كفوءة تبدأ من تخصيص العاملين بشكل ملائم لما يناسبهم من أعمال واحترام مؤهلاتهم وتكوين قيادات عملية واعية لتحقيق الأهداف المطلوبة ، مما يؤدي الى زيادة الأنتاجية، وعكس ذلك فإن الأنتاج سينخفض.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. عبد الناصر جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، اليازوري عمان- الاردن، 2009.
2. محفوظ احمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، (ط4). دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2006.
3. عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
4. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية، 1998.
5. علي برغوث، لعلاقات العامة اسس نظرية ومفاهيم عصرية، 2008.
6. سعادة راغب الخطيب، المدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة، عمان- الاردن، 2000.
7. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإبراهيمية. الدار الجامعية، 2008.
8. محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الاردن، 2008.
9. برت دكر، فن الاتصال، ترجمة عبدالرحمن الشمراني. دار المعرفة للتنمية البشرية الرياض، 2010.
10. عبد المعطي العساف، محمد فالح صالح، أسس العلاقات العامة، مكتبة الحامد عمان، 2004.

11. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الديث. الإسكندرية- مصر، 1993.
12. روزلي ماجيو، فن الحوار والحديث، (ط1). مكتبة جرير الرياض، 2007.
13. حميدة سميسم، نظرية الرأي العام، بغداد، دار الشؤون الثقافية، 1991.
14. أسامة سعد أبو سريع، مشغل تنمية مهارات الأشراف والقيادة. المهارات السلوكية القيادية للمشرف الفعال، دائرة التدريب ولتأهيل مسقط، 1997.
15. صلاح هادي الحسيني، السلوك التنظيمي بين الاهمية والهدف. موقع ألكتروني شبكة طلاب العراق. صفحة بحوث ودراسات. العراق، 2009.
16. رزاق العصيمي، دورة فن التحفيز الذاتي. موقع ألكتروني المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2009.
17. صلاح هادي الحسيني، مفهوم اداره الموارد البشريه. موقع أليكتروني شبكة طلاب العراق، صفحة بحوث ودراسات. العراق، 2009.
18. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، (ط1). دار إثراء المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.

ثانياً: المراجع الاجنبية والمواقع الالكترونية:

1. Paul Kevin, "Study Smarter Not Harder" 2nd. Ed. Self Counsel Press, USA, 2007.
2. Dodd Pamela & Sundheim Doug, "the 25 Best Time Management Tools & Techniques" 3rd. ed. Peak Performance Presss, Inc, MI, 2007.
3. Hilton , Ronald , Masher , Micheal & Setto , Frank , " Cost Management for Business Decision " , McGraw – Hill, 2000
4. S.W.Dunn,A.M.Barbon,Advertising:Role in Modern Marketing, New Yourk, 1982.
5. Edward De Bono, Six Thinking Hats, Toronto, Canada, 2001
6. Hit , Micheal , Ireland , Dunance & Rebent , H., " Strategic Management: Competiveness and Globlization " , 4th ed., South - Westr Publishing , 2001.
7. Steiner , George A. & Steiner , John , " Business , Governmenrt and Sociaty A Managerial Prespective" . Text and cases McGraw Hill , 2000.
8. Bovee, Vourttandl. And John. V Tuill, BusinessCommunication Today, 6th.Ed. New York: M c Graw-Hill, 2001.
9. http://faculty.ksu.edu.sa
10. www.scribd.com
11. www.iraqstudent.net/detail.php
12. www. hrdiscussion.com
13. faculty.ksu.edu.sa
14. www.alimam.ws/ref
15. www.t1t.net/download
16. www.iraqstudent.net
17. www.ahlabaht.com
18. www.ao-academy.org